

SKRIPSI

***REWARD DAN PUNISHMENT* SEBAGAI FAKTOR PENENTU KINERJA KARYAWAN PADA PT. ZARINDAH MAKASSAR**

DAHLAN FAUZI



**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2016**

SKRIPSI

***REWARD DAN PUNISHMENT* SEBAGAI FAKTOR PENENTU KINERJA KARYAWAN PADA PT. ZARINDAH MAKASSAR**

Sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh:

**DAHLAN FAUZI
A 211 09 317**

kepada

**DEPARTEMEN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2016**

SKRIPSI

REWARD DAN PUNISHMENT SEBAGAI FAKTOR PENENTU KINERJA KARYAWAN PADA PT. ZARINDAH MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh:

**DAHLAN FAUZI
A 211 09 317**

telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

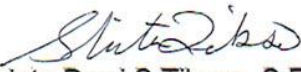
Makassar, 4 Mei 2016

Pembimbing I



Dr. Hj. Nurdjannah Hamid, S.E., M.Agr.
NIP. 19600503 198601 2 001

Pembimbing II



Shinta Dewi S Tikson, S.E., M.Mgt
NIP. 19810530 200912 2 003

Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Dr. Hj. Nurdjannah Hamid, S.E., M.Agr.
NIP. 19600503 198601 2 001

SKRIPSI

REWARD DAN PUNISHMENT SEBAGAI FAKTOR PENENTU KINERJA KARYAWAN PADA PT. ZARINDAH MAKASSAR

disusun dan diajukan oleh:

**DAHLAN FAUZI
A 211 09 317**

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi
pada tanggal **24 Agustus 2016** dan
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Panitia Penguji

No.	Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1.	Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, S.E., M.Agr	Ketua	1.
2.	Shinta Dewi S Tikson, S.E., M.Mgt	Sekretaris	2.
3.	Prof. Dr. Otto R. Payangan, S.E., M.Si	Anggota	3.
4.	Dr. Ria Mardiana Yusuf, S.E., M.Si.	Anggota	4.
5.	Hendra Gunawan, S.E., M.Si., M.Phil	Anggota	5.

Ketua Departemen Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Dr. Hj. Nurdjannah Hamid, S.E., M.Agr.
NIP. 19600503 198601 2 001

PERRYATAAN KEASLIAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini;

Nama : Dahlan Fauzi

NIM : A211 09 317

Departemen/program studi : Manajemen SDM / Strata Satu (S1)

dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul

REWARD DAN PUNISHMENT SEBAGAI FAKTOR PENENTU KINERJA KARYAWAN PADA PT. ZARINDAH PERDANA MAKASSAR

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, 24 Agustus 2016

Yang membuat pernyataan,



Dahlan Fauzi

PRAKATA



Assalamu'alaikumWr.Wb.

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT. Rabb Sang Pemilik dunia dan seisinya, tiada tuhan selain Allah dan hanya kepada-Nya kita patut memohon dan berserah diri. Hanya karena nikmat kesehatan dan kesempatan dari Allah SWT yang telah menolong hamba-Nya menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi. Shalawat dan salam selalu kita haturkan kepada junjungan kita Nabi Muhammad SAW. Sang kekasih Allah, dengan syafaat dari beliau kita dapat terbebas dari jaman jahiliyah.

Selaku penulis dan penyusun skripsi yang berjudul, “**Reward Dan Punishment Sebagai Faktor Penentu Kinerja Karyawan Pada PT. Zarindah Perdana Makassar**” ini berharap skripsi ini dapat memberikan sumbangsih atau efek yang baik bagi penulis dan bagi yang berkaitan dengan penelitian ini serta bagi siapa saja yang membaca skripsi ini.

Penulis mendapatkan banyak dukungan baik materil maupun non-materil. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Kedua orang tua saya Jumari dan Nursasih, yang senantiasa memberikan dukungan materil, doa restu dan semangat. Saya berjanji akan membalasnya dengan memberi kebahagiaan di hari tua kalian.
2. Saudara sedarah sekandung penulis, Nuramin Hidayat dan Muharsasih yang selalu memberikan dukungan dalam penyusunan skripsi ini.
3. Dr. Hj. Nurdjanah Hamid, M.Agr dan Shinta Dewi S. Tikson, S.E., M.Mgt

selaku pembimbing I dan II yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing penulis dalam penelitian dan penyusunan skripsi ini.

4. Prof. Dr. Otto R. Payangan, S.E., M.Si. , Dr. Ria Mardiana Yusuf, S.E., M.Si dan Hendra Gunawan, S.E., M.Si.,M.Phil. yang telah meluangkan waktunya untuk menjadi penguji skripsi penulis.
5. Prof. Dr. Gagaring Pagulung, S.E., M.Si., Ak. selaku dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin, beserta jajarannya.
6. Prof. Dr. Hj. Rahmatia, S.E., M.A. selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang selalu memberikan nasehat dan dukungannya untuk menyelesaikan skripsi in
7. Dr. Hj. Nurjannah Hamid, S.E., M.Agr. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin.
8. Prof. Dr. Otto R. Payangan, S.E., M.Si. selaku penasehat akademik penulis selama menempuh pendidikan S1 di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
9. Seluruh Dosen pengajar di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah banyak berjasa mendidik penulis sehingga berhasil menyelesaikan studi
10. Seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
11. PT. Zarindah Perdana Makasssar yang telah memberikan izin penelitian.
12. Teman-teman Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin angkatan 2009.
13. Teman-teman seperjuangan Yahya Dagu 12, Asep Maulana, Iqbal

Priatama, Firman, Nova, Rara, Akmal Ikhsan, M. Rafiq Bin Hatim, dan M. Restu Adam yang selalu saling memberikan dukungan untuk bisa sarjana bersama di penghujung masa aktif status kemahasiswaan.

14. Teman-teman Antariksa Hamdan, Puput, Ardi, Eko, Risma dan Ahid yang selalu mengingatkan untuk selalu semangat dalam mengerjakan skripsi.
15. Bapak / ibu guru dan teman-teman Alumni SMA SMART EI Bogor terima kasih bantuan, support dan doanya.
16. Keluarga Besar UKM Sepakbola Unhas yang telah memberikan semangat dalam bentuk canda dan tawa.
17. Teman-teman Legend 09 UKM Sepakbola Unhas terima kasih bantuan, support dan doanya
18. Mama Rohani dan keluarga, terima kasih atas dukungan dan canda tawanya selama duduk dibangku perkuliahan.
19. Serta semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu, terima kasih banyak.

Penulis menyadari skripsi ini masih menyisakan kekurangan, Oleh karena itu penulis menerima segala bentuk kritik dan saran. Semoga skripsi ini dapat diterima sebagai sesuatu yang berguna bagi kita semua untuk menambah khasanah pengetahuan dan menjadi bekal untuk karya penelitian selanjutnya.

Makassar. 24 Agustus 2016

Dahlan Fauzi

ABSTRAK

Reward Dan Punishment Sebagai Faktor Penentu Kinerja Karyawan Pada PT. Zarindah Perdana Makassar

Reward And Punishment As Determinants Of Employee Performance At PT . Zarindah Perdana Makassar

Dahlan Fauzi
Nurdjanah Hamid
Shinta Dewi S.Tikson

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui apakah pemberian *reward* dan *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Zarindah Perdana. Selain itu juga untuk mengetahui dan menganalisis variabel manakah diantara *reward* dan *punishment* yang dominan mempengaruhi kinerja di PT. Zarindah Perdana. Jenis penelitian ini adalah penelitian kuantitatif, dimana sumber data yang disuguhkan dalam bentuk angka. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah hasil menyebarkan kuisioner kepada 29 orang responden yang merupakan karyawan PT. Zarindah Perdana. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah model korelasi bivariat yang digunakan untuk uji statistik. Penelitian ini difokuskan pada bagaimana pemberian *reward* dan *punishment* yang ada di PT. Zarindah Perdana dan bagaimana hubungannya dengan kinerja karyawan. Didalam penelitian ini bentuk *reward* dan *punishment* difokuskan pada promosi jabatan, insentif, dan pujian. Adapun aspek-aspek *punishment* difokuskan pada surat peringatan, skorsing, dan teguran. Serta aspek-aspek kinerja karyawan yang dibahas dalam penelitian ini adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, dan disiplin kerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara pemberian *reward* dan *punishment* dengan kinerja karyawan dengan nilai *adjustment R square* sebesar 52,4%. Sedangkan korelasi antara pemberian *reward* dengan kinerja sebesar 5,386 dan nilai korelasi antara *punishment* dan kinerja sebesar 0,884.

Kata kunci: *Reward, Punishment dan Kinerja*

The research objective was to determine whether administration of reward and punishment influence on the performance of employees at PT. Zarindah Perdana. In addition, to know and to analyze which variables between reward and punishment dominant influence performance in PT. Zarindah Perdana. This research is a quantitative research, where the source of the data presented in the form of numbers. The data collected in this study is the result of distributing questionnaires to 29 respondents who are employees of PT. Zarindah Perdana. The analytical method used in this research is the model used for the bivariate correlation statistical tests. This study focused on how to reward and punishment in the PT. Zarindah Perdana and how it relates to performance employees. In this study the forms of reward and punishment is focused on promotions, incentives, and praise. The aspects punishment focused on the warning letter, suspension and reprimand. And those aspects of employee performance are discussed in this study is the quality of work, quantity of work, and work discipline. The results showed that there is a relationship between reward and punishment with employee performance with value adjustment R square of 52.4%. While the correlation between reward with performance equal 5.386 and the correlation between punishment and performance of 0.884

Keywords: *Reward, Punishment And employee performance*

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
PERNYATAAN KEASLIAN	v
PRAKATA	vi
ABSTRAK	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
 BAB I. PENDAHULUAN	 1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	8
1.3.1 Tujuan Penelitian	8
1.3.2 Manfaat Penelitian	9
1.4 Sistematika Penulisan	9
 BAB II. TINJAUAN PUSTAKA	 11
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep	11
2.1.1 Pengertian MSDM	11
2.1.2 Definisi Teori Keadilan.....	13
2.1.2.1 Macam – Macam Keadilan.....	14
2.1.2.2. Teori Keadilan Menurut para Ahli.....	16
2.1.3 Pengertian <i>Reward</i>	24
2.1.3.1 Kompensasi.....	26
2.1.3.1.1 Jenis - Jenis Kompensasi.....	27
2.1.3.1.2 Tujuan – Tujuan kompensasi.....	28
2.1.3.1.3 Indikator Kompensasi.....	30
2.1.3.2. Promosi Jabatan.....	30
2.1.3.2.1 Asas – Asas Promosi Jabatan.....	30

2.1.3.2.2 Dasar – Dasar Promosi Jabatan.....	31
2.1.3.2.3 Syarat – Syarat Promosi Jabatan.....	32
2.1.3.2.4 Tujuan Promosi Jabatan.....	34
2.1.3.3 Pengembangan Karir.....	35
2.1.3.3.1 Tahapan – Tahapan Pengembangan Karir.....	37
2.1.3.3.2 Tujuan Pengembangan Karir.....	39
2.1.3.3.3 Unsur – Unsur Pengembangan Karir.....	40
2.1.3.3.4 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir.....	42
2.1.3.4 Insentif.....	44
2.1.3.4.1 Jenis – Jenis Insentif.....	44
2.1.3.4.2 Tujuan Pemberian Insentif.....	46
2.1.3.4.3 Sistem Pemberian Insentif.....	47
2.1.4 Pengertian <i>Punishment</i>	49
2.1.5 Kinerja	53
2.1.5.1 Pengertian Kinerja	53
2.1.5.2 Indikator Kinerja.....	53
2.1.5.3 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja....	55
2.2 Penelitian Terdahulu	57
2.3 Kerangka Pemikiran	60
2.4 Hipotesis	60
BAB III. METODE PENELITIAN.....	62
3.1 Rancangan Penelitian	62
3.2 Lokasi, Objek dan Waktu Penelitian	62
3.3 Populasi dan Sampel	62
3.3.1 Populasi.....	62
3.3.2 Sampel.....	63
3.4 Jenis dan Sumber Data	64
3.4.1 Jenis Kuantitatif	64
3.4.2 Sumber Data Primer	64
3.4.3 Sumber Data Sekunder.....	64
3.5 Teknik Pengumpulan Data	65
3.5.1 Study Kepustakaan (<i>Library Research</i>).....	65

3.5.2 Studi Lapangan (<i>Field Research</i>).....	65
3.6 Variabel penelitian dan Definisi Operasional	66
3.6.1 Variabel Independen.....	66
3.6.2 Variabel Dependen.....	66
3.7 Instrumen Penelitian	68
3.8 Analisis Data	69
3.8.1 Analisis Deskriptif Kuantitatif	69
3.8.2 Analisis Kuantitatif	69
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	71
4.1 Gambaran Umum PT. Zarindah Perdana.....	71
4.2 Analisis Karakteristik Responden.....	73
4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia	74
4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi Pekerjaan.....	75
4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja.....	75
4.3 Analisis Deskriptif Variabel	75
4.3.1 Penentuan Range	75
4.3.2 Analisis Deskriptif Variabel <i>Reward</i> (X_1)	76
4.3.3 Analisis Deskriptif Variabel <i>Punishment</i> (X_2)	77
4.3.4 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja (Y).....	78
4.5 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas	80
4.5.1 Uji Validitas.....	80
4.5.2 Uji Reliabilitas	81
4.6 Analisis Regresi Berganda	82
4.7 Koefisien Determinasi (R^2)	83
4.8 Uji Simultan F	84
4.9 Uji T	85
4.10 Pembahasan	86
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	88
5.1 Kesimpulan.....	88
5.2 Saran.....	88
5.2.1 Saran Untuk Perusahaan.....	88

5.2.2 Saran Untuk Penelitian Mendatang.....	89
DAFTAR PUSTAKA	90

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
2.1 Penelitian Terdahulu.....	58
3.1 Variabel Penelitiandan Definisi Operasional.....	67
3.2 Bobot Penilaian Skala Likert.....	68
4.1 Karakteristik Respoden Berdasarkan Usia.....	74
4.2 Karakteristik Respoden Berdasarkan Divisi Pekerjaan.....	75
4.3 Karakteristik Respoden Berdasarkan Lama Bekerja.....	75
4.4 Range Skor.....	76
4.5 Tanggapan Responden Terhadap Variabel <i>Reward (X1)</i>	76
4.6 Tanggapan Responden Terhadap Variabel <i>Punishment (X2)</i>	77
4.7 Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja (Y).....	79
4.8 Hasil Uji Coba Validitas.....	80
4.9 Hasil Uji Reliabilitas.....	81
4.10 Hasil Regresi Berganda.....	82
4.11 Hasil Koefisien Determinasi (R^2).....	83
4.12 Hasil Uji Simultan F.....	84

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
2.1 Kerangka Pemikiran.....	61

DAFTAR LAMPIRAN

Tabel		Halaman
1	Biodata	94
2	Kuesioner Penelitian	95
3	Tabel Input Data Responden	99
4	Hasil Olah Data SPSS	100

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dewasa ini peran manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan telah mendapat perhatian penting dari berbagai pihak internal perusahaan maupun eksternal perusahaan, salah satu pemerhati peran manajemen sumber daya manusia perusahaan adalah akademisi. Terutama dalam era globalisasi saat ini telah disadari bahwa pengelolaan sumber daya manusia merupakan salah satu kunci sukses dan keberhasilan dalam suatu perusahaan. Pada dasarnya sumber daya manusia merupakan sumber daya yang berbeda dari sumber daya-sumber daya yang ada dalam perusahaan seperti sumber daya alam dan sumber daya modal. Dapat dijelaskan bahwa pengelolaan sumber daya manusia tidaklah mudah, sebab masing-masing manusia memiliki unsur-unsur berbeda seperti latar belakang, cara pandang, pemikiran, sifat, selera, dan masih banyak unsur lainnya. Berdasarkan unsur-unsur inilah tercermin pola tingkah laku manusia dalam kehidupan sehari-hari. Seiring dengan perkembangan zaman, unsur-unsur yang berbeda dalam setiap kehidupan manusia tersebut secara umum akan senantiasa berkembang dan berubah-ubah. Menyikapi hal inilah departemen sumber daya manusia harus selalu bertindak secara dinamis dan fleksibel berdasarkan data-data dan fakta, guna mengambil keputusan dan tindakan yang tepat.

Wibowo (2006), perusahaan yang baik, tumbuh dan berkembang akan menitik beratkan pada sumber daya manusia (*human resources*) guna menjalankan fungsinya dengan optimal, khususnya menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang terjadi. Dengan demikian kemampuan teknis,

teoritis, konseptual, moral dari para pelaku perusahaan di semua tingkat (*level*) pekerjaan sangat dibutuhkan. Selain itu pula kedudukan sumber daya manusia pada posisi yang paling tinggi berguna untuk mendorong perusahaan menampilkan norma perilaku, nilai dan keyakinan sebagai sarana penting dalam peningkatan kinerjanya.

Diantara permasalahan-permasalahan tersebut, ada satu hal utama yang harus diperhatikan perusahaan yakni kebutuhan dan keinginan karyawan. Perlu diketahui kebutuhan dan keinginan karyawan merupakan sasaran penting dalam manajemen sumber daya manusia yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kinerja karyawan. Hubungan aktualisasi diri terhadap prestasi kerja disampaikan oleh Maslow dalam Hariandja (2005), menurut Maslow ada 5 kebutuhan dasar manusia yaitu kebutuhan aktualisasi diri, kebutuhan harga diri, kebutuhan rasa cinta memiliki dan dimiliki, kebutuhan rasa aman dan perlindungan dan kebutuhan fisiologis yang membentuk hierarki kebutuhan yang dapat meningkatkan motivasi seorang pekerja untuk terus berprestasi yaitu kebutuhan aktualisasi diri.

Berhubungan dengan kinerja karyawan, ada gejala yang mampu menimbulkan kerusakan atau dampak negatif bagi kondisi organisasi atau perusahaan seperti rendahnya tingkat kinerja karyawan dimana timbul gejala seperti malas bekerja, rendahnya prestasi kerja, dan indiscipliner karyawan (Tohardi, 2002). Hal ini tidak boleh disimpulkan sebagai akibat dari rendahnya kemampuan seorang karyawan, melainkan perlu diperhatikan faktor-faktor seperti; bagaimana keadaan atau kondisi kerja seorang karyawan dalam memenuhi tuntutan kerja perusahaan, peraturan-peraturan dalam perusahaan, sehingga tercipta kondisi demikian. Sebaliknya untuk menciptakan kinerja karyawan berkualitas tinggi memerlukan waktu relatif lama yang secara umum

dipengaruhi oleh kemampuan dan tindakan perusahaan dalam memenuhi faktor-faktor kebutuhan dan keinginan yang diharapkan karyawan. Disisi lain perlu diketahui bahwa tidak selamanya pemenuhan kebutuhan dan keinginan karyawan dapat mendorong kemampuan produktivitasnya.

Perusahaan dalam mencapai visi dan misinya sangatlah bergantung pada sumber daya yang dimilikinya. Sumber daya modal dan material merupakan hal yang penting namun sumber daya manusia adalah sumber daya yang paling utama. Sumber daya manusia adalah sumber daya yang mengorganisir jalannya perusahaan dari perencanaan hingga barang atau jasa itu ke tangan konsumen, oleh karena itu sumber daya manusia merupakan aset berharga yang dimiliki oleh perusahaan dan harus dijaga dengan sangat baik.

Sumber daya manusia dalam hal ini adalah karyawan suatu perusahaan harus berkontribusi secara positif bagi kemajuan perusahaan dengan memberikan kinerja yang sesuai harapan perusahaan. Oleh karenanya hampir semua perusahaan selalu memberikan pelatihan dan pengembangan dengan berbagai cara kepada karyawan mereka demi menjaga kinerja yang baik dan meningkatkan produktivitas kerja karyawan sehingga visi dan misi perusahaan dapat tercapai. Penilaian kinerja karyawan terus dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam suatu perusahaan untuk melaksanakan kebijakan yang sesuai untuk menyikapi pencapaian dan kinerja karyawan.

Pada dasarnya ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, baik eksternal maupun internal dari dalam diri individu karyawan itu sendiri. Karyawan dapat bekerja dengan baik jika diberikan motivasi tinggi. Motivasi tersebut hadir dari dalam diri karyawan itu sendiri maupun berasal dari lingkungan kerja ataupun berasal dari perusahaan.

Salah satu motivasi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah penghargaan dari perusahaan (*Reward*). Karyawan yang bekerja dengan baik akan diberi penghargaan baik materil maupun non materil dari perusahaan, hal itu akan memacu kinerja karyawan tersebut menjadi lebih baik lagi. Namun sebaliknya, sebagai karyawan selain memperdulikan dirinya sendiri, karyawan seharusnya mementingkan pula tentang perusahaan. Jika kinerja karyawan buruk, maka mereka seharusnya siap menerima sanksi dari apa yang telah dilakukan.

Pada suatu perusahaan sangat diperlukan adanya program penghargaan dan sanksi, sebab program ini merupakan salah satu bagian penting dari sekian banyak program kerja perusahaan. Wibowo (2007) menyatakan penghargaan memiliki berbagai jenis dan bentuk tergantung pada waktu, tempat, untuk siapa, dan atas dasar apa penghargaan tersebut diberikan. Penghargaan biasanya diberikan dalam bentuk medali, piala, gelar, sertifikat, plakat atau pita. Suatu penghargaan kadang-kadang disertai dengan pemberian hadiah berupa uang seperti hadiah nobel untuk kontribusi terhadap masyarakat, dan hadiah pulitzer untuk penghargaan bidang literatur.

Bentuk penghargaan bisa bermacam-macam, ada dalam bentuk bonus, promosi, penambahan tanggung jawab yang bagi beberapa pegawai bisa menjadi beban namun bagi beberapa pegawai lainnya dapat menjadi poin penghargaan bagi dirinya. Tetapi yang pasti perusahaan harus memberikan nilai lebih. Bentuk penghargaan yang paling baik adalah membuat pegawai mengetahui kalau dirinya dihargai oleh perusahaan, bukan hanya oleh sekelompok kecil orang (As'ad, 2004). Beberapa perusahaan kadang kala menempatkan foto pegawai yang paling berprestasi di area pabrik untuk menegaskan bahwa pegawai tersebut dapat menjadi panutan bagi yang lain.

Dalam perusahaan ada istilah insentif. Insentif adalah suatu penghargaan dalam bentuk material atau non material yang diberikan oleh pihak pimpinan perusahaan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan (Panggabean, 2002).

Penghargaan dalam suatu perusahaan itu penting karena perusahaan memang menghargai mereka yang sudah berupaya mengubah cara kerjanya. Penghargaan juga memperlihatkan bahwa budaya merupakan suatu hal yang penting. Pesan-pesan pentingnya sebuah budaya harus disampaikan terus menerus. Penyampaian pesan dalam pertemuan atau setiap pagi sebelum memulai kegiatan memang efektif tetapi lebih efektif jika memberikan pesan secara tidak langsung seperti dengan adanya poster atau tulisan dinding. Penghargaan juga akan memicu orang-orang untuk melakukan yang terbaik. Sebaiknya penghargaan bukan untuk mereka yang paling ahli didalam bidangnya, melainkan berikan target dan berikan penghargaan buat mereka yang melampaui target yang ada. Penghargaan juga berfungsi untuk memperlihatkan bahwa seorang atasan menghargai kinerja mereka yang sesuai dengan aturan yang berlaku; misalnya, penghargaan hanya akan diberikan kepada karyawan yang berprestasi atau memberikan beberapa tindakan yang bermanfaat bagi perusahaan, dengan demikian karyawan juga berusaha untuk mendapatkannya dengan memaksimalkan kemampuan masing-masing.

Pernyataan di atas menjelaskan bahwa penghargaan merupakan salah satu kebutuhan pokok bagi karyawan, selain sebagai motivasi kerja yang tinggi, penghargaan juga memberikan arti bahwa karyawan tersebut dianggap ada dalam perusahaan, terutama karyawan yang telah lama berkontribusi bagi kelangsungan hidup perusahaan. Selain bagi karyawan lama, pemberian penghargaan tersebut juga sangat berarti bagi karyawan yang berusaha keras

untuk mencapai prestasi kerja yang baik. Dengan adanya penghargaan, karyawan akan merasa bahwa usahanya dalam berprestasi dihargai oleh perusahaan, dan hal ini tentu memacu dan memotivasi karyawan untuk berprestasi lebih baik lagi.

Selain pemberian penghargaan dalam pengaruhnya dengan kinerja karyawan, perlu diketahui bahwa kinerja karyawan tidak selalu dipengaruhi oleh faktor – faktor yang searah dengan kebutuhan dan keinginan karyawan, tetapi dipengaruhi juga dengan diberlakukannya cara yang berlawanan dengan kebutuhan dan keinginan karyawan yaitu pemberian *punishment*. Menurut Ivancevich (2007), *punishment* adalah suatu konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan yang diberikan oleh atasan atas suatu perilaku tertentu yang telah dilakukan

Punishment diberikan ketika sebuah tingkah laku yang tidak diharapkan ditampilkan oleh orang yang bersangkutan; atau orang yang bersangkutan tidak memberikan respon dan tidak menampilkan sebuah tingkah laku yang diharapkan. Dalam suatu kegiatan perusahaan, sanksi merupakan hal yang lumrah, sebab sanksi bertujuan mendisiplinkan setiap karyawan agar bertindak sesuai dengan peraturan-peraturan dan tata cara perilaku yang telah ditetapkan perusahaan. Pada beberapa kondisi tertentu, penggunaan sanksi dapat lebih efektif untuk merubah perilaku pegawai, yaitu dengan mempertimbangkan: Waktu, Intensitas, Jadwal, Klarifikasi, dan Impersonalitas (tidak bersifat pribadi).

Untuk mengembangkan suatu program yang menggunakan sanksi secara efektif, akan melibatkan :

1. Pengertian mengenai dasar-dasar psikologis utama mengenai bagaimana dan kapan menggunakan sanksi secara efektif.

2. Mengembangkan suatu program yang jelas, adil, dan tertulis dapat dilaksanakan.
3. Menyediakan pelatihan yang cukup memadai untuk semua level manajemen pada dasar-dasar utama kebijaksanaan sanksi dan perusahaan.

Dalam pengimplementasiannya, sanksi seringkali menjadi penyebab kontroversi dalam perusahaan, sebab sebagian karyawan menganggap sanksi adalah hal merugikan dan tidak wajar karena tidak memacu kerja. Mereka menganggap sanksi tersebut sebagai suatu pemaksaan. Jelas dalam anggapan di atas bahwa sebagian karyawan tidak tertarik dan menentang diterapkannya sanksi dalam perusahaan. Di sini perlu ketegasan seorang pemimpin khususnya manajer untuk menjelaskan fungsi dan tujuan dari pengimplementasian sanksi tersebut; bahwa sanksi tidak akan diberlakukan pada karyawan yang tidak melanggar peraturan.

PT. Zarindah Perdana adalah salah satu perusahaan property di Indonesia. Perusahaan yang berbasis di kota Makassar ini berdiri di pertengahan tahun 2000an ini saat ini telah memiliki banyak anak cabang yang berfokus di Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat dan Sulawesi tenggara serta Bogor Jawa Barat. Perusahaan penerima Bank BNI Award sebagai developer terbaik selama 4 tahun berturut- turut ini memiliki banyak karyawan yang dikelola oleh manajemen sumberdaya manusia yang profesional. Dalam mencapai visi dan misinya PT. Zarindah Perdana meyakini bahwa Aset Paling berharga yang dimilikinya yang paling utama adalah karyawan yang dimiliki. Oleh karena itu perusahaan ini sangat menjaga bagaimana agar kinerja karyawan tetap baik. Namun sebagai perusahaan yang profesional, perusahaan ini juga menerapkan sistem *Reward* bagi karyawan yang berprestasi dan juga sebagai penyeimbang

perusahaan juga menerapkan sistem *Punishment* bagi karyawan yang melanggar aturan perusahaan atau berkinerja buruk sehingga berpeluang merugikan perusahaan. Hal itulah salah satu patokan sehingga perusahaan yang berbasis di kota Makassar ini dapat berkembang dengan pesat dan terus melakukan ekspansi ke berbagai wilayah di Indonesia.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka dalam kesempatan ini peneliti melakukan penelitian dengan judul “***Reward Dan Punishment Sebagai Faktor Penentu Kinerja Karyawan PT Zarindah Perdana***”

1.2 Rumusan Masalah

Dari latar belakang diatas, maka penulis merumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah pemberian *reward* dan *punishment* mempengaruhi kinerja karyawan PT. Zarindah Perdana.
2. Variabel manakah diantara *reward* dan *punishment* yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan PT. Zarindah Perdana.

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah pemberian *reward* dan *punishment* berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Zarindah Perdana.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis variabel manakah diantara *reward* dan *punishment* yang lebih dominan mempengaruhi kinerja karyawan PT. Zarindah Perdana.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah:

1. Manfaat praktis

Bagi perusahaan diharapkan penelitian ini dapat memberikan saran atau masukan kepada perusahaan guna memberikan *reward* dan *punishment* yang tepat kepada karyawan agar kinerja karyawan sesuai dengan harapan perusahaan.

2. Manfaat teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan penulis mengenai *reward* dan *punishment* sebagai faktor penentu peningkatan kinerja karyawan dan dapat menjadi referensi bagi mereka yang ingin meneliti hal ini lebih lanjut.

1.4 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah penyusunan skripsi selanjutnya, maka penulis menguraikan kedalam beberapa bab yang didalamnya terdiri dari beberapa sub bab yang dapat dirincikan sebagai berikut:

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini berisi hal-hal yang akan dibahas dalam skripsi. Bab ini berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan landasan teoritis, definisi dan penjelasan yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis yang berhubungan dengan pokok pembahasan penelitian terdahulu serta menjadi dasar acuan teori yang digunakan dalam analisa penelitian ini.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang populasi dan sampel penelitian, variabel penelitian dan definisi operasional, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data serta metode analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini menguraikan analisis data yang telah diperoleh dalam penelitian. Analisis data yang dilakukan meliputi analisis statistik yang digunakan untuk melakukan pengujian terhadap hipotesis penelitian.

BAB V PENUTUP

Bab kesimpulan dan saran ini berisi kesimpulan, saran-saran, dan keterbatasan dari hasil penelitian yang telah dilakukan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2004), Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Fokus yang dipelajari MSDM ini hanya masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Selanjutnya Armstrong (2009) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pendekatan yang terintegrasi, koheren dan strategis untuk mengelola perkembangan, kepegawaian, dan orang-orang yang bekerja dan terlibat didalam suatu perusahaan.

Kemudian Sutrisno (2009), mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan secara terpadu.

Lalu Hollenbeck (2011), mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kombinasi kebijakan, praktik dan sistem yang mempengaruhi kebiasaan, tingkah laku dan performa karyawan dalam beraktivitas dalam perusahaan.

Gomes (2003) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengembangan dan pemanfaatan personil (pegawai) bagi pencapaian

yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individual, organisasi, masyarakat, nasional, dan internasional.

Sedarmayanti (2001) Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami karena semua kegiatan organisasi tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu, sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan tersebut menurut Sedarmayanti (2001) dapat dijabarkan ke dalam 4 tujuan yang lebih operasional yaitu sebagai berikut :

1. Tujuan Masyarakat (Social Objective)

Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dan masyarakat.

2. Tujuan Organisasi (Organization Objective)

Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (exist), maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.

3. Tujuan Fungsi (Functional Objective)

Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal.

4. Tujuan Personal (Personal Objective)

Tujuan personal adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan pribadi pegawai diharapkan dapat dipenuhi, dan sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai yang bersangkutan.

Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan, maka departemen sumber daya manusia harus mengembangkan, mempergunakan dan memelihara pegawai (sumber daya manusia) agar semua fungsi organisasi dapat berjalan seimbang. Kegiatan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dan proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral dan merupakan rantai kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan manajemen sumber daya manusia akan berjalan lebih lancar, bila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia.

2.1.2 Definisi Teori Keadilan

Istilah keadilan (*iustitia*) berasal dari kata “adil” yang berarti: tidak berat sebelah, tidak memihak, berpihak kepada yang benar, sepatutnya, tidak sewenang-wenang. Dari beberapa definisi dapat disimpulkan bahwa pengertian keadilan adalah semua hal yang berkenaan dengan sikap dan tindakan dalam hubungan antar manusia, keadilan berisi sebuah tuntutan agar orang memperlakukan sesamanya sesuai dengan hak dan kewajibannya, perlakuan tersebut tidak pandang bulu atau pilih kasih; melainkan, semua orang diperlakukan sama sesuai dengan hak dan kewajibannya.

Keadilan menurut Aristoteles adalah kelayakan dalam tindakan manusia. Kelayakan diartikan sebagai titik tengah diantara ke dua ujung ekstern yang terlalu banyak dan terlalu sedikit. Kedua ujung eksterm itu menyangkut dua orang atau benda. Bila dua orang tersebut punya kesamaan dalam ukuran yang telah ditetapkan, maka masing-masing orang harus memperoleh benda atau hasil yang sama. Kalau tidak sama, maka akan terjadi pelanggaran terhadap proporsi tersebut berarti ketidakadilan.

Keadilan adalah kondisi kebenaran ideal secara moral mengenai sesuatu hal, baik menyangkut benda atau orang. Menurut John Rawls, filsuf Amerika Serikat yang dianggap salah satu filsuf politik terkemuka abad ke-20, menyatakan bahwa “Keadilan adalah kelebihan (*virtue*) pertama dari institusi sosial, sebagaimana halnya kebenaran pada sistem pemikiran”.

Pada intinya, keadilan adalah meletakkan segala sesuatunya pada tempatnya. Istilah keadilan berasal dari kata adil yang berasal dari bahasa Arab. Kata adil berarti tengah. Adil pada hakikatnya bahwa kita memberikan kepada siapa saja apa yang menjadi haknya. Keadilan berarti tidak berat sebelah, menempatkan sesuatu di tengah-tengah, tidak memihak. Keadilan juga diartikan sebagai suatu keadaan dimana setiap orang baik dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara memperoleh apa yang menjadi haknya, sehingga dapat melaksanakan kewajibannya.

2.1.2.1 Macam-Macam Keadilan

Didalam memahami keadilan perlu di ketahui bahwa keadilan itu terbagi kedalam beberapa kelompok yang dikaji dari berbagai sudut ilmu pengetahuan yaitu :

1. Keadilan Komutatif (*Iustitia Commutativa*)

Keadilan komutatif adalah keadilan yang memberikan kepada masing-masing orang apa yang menjadi bagiannya, di mana yang diutamakan adalah objek tertentu yang merupakan hak dari seseorang. Keadilan komutatif berkenaan dengan hubungan antar orang/antar individu. Di sini ditekankan agar prestasi sama nilainya dengan kontra prestasi.

2. Keadilan Distributif (*Iustitia Distributiva*)

Keadilan distributif adalah keadilan yang memberikan kepada masing-masing orang apa yang menjadi haknya, di mana yang menjadi subjek hak adalah individu, sedangkan subjek kewajiban adalah masyarakat. Keadilan distributif berkenaan dengan hubungan antara individu dan masyarakat/negara. Di sini yang ditekankan bukan asas kesamaan atau kesetaraan (prestasi sama dengan kontra prestasi). Melainkan, yang ditekankan adalah asas proporsionalitas atau kesebandingan berdasarkan kecakapan, jasa, atau kebutuhan. Keadilan jenis ini berkenaan dengan benda kemasyarakatan seperti jabatan, barang, kehormatan, kebebasan, dan hak-hak.

3. Keadilan legal (*Iustitia Legalis*)

Keadilan legal adalah keadilan berdasarkan undang-undang. Yang menjadi objek dari keadilan legal adalah tata masyarakat. Tata masyarakat itu dilindungi oleh undang-undang. Tujuan keadilan legal adalah terwujudnya kebaikan bersama (*bonum commune*). Keadilan legal terwujud ketika warga masyarakat melaksanakan undang-undang, dan penguasa pun setia melaksanakan undang-undang itu.

4. Keadilan Vindikatif (*Iustitia Vindicativa*)

Keadilan vindikatif adalah keadilan yang memberikan kepada masing-masing orang hukuman atau denda sebanding dengan pelanggaran atau kejahatan yang dilakukannya. Setiap warga masyarakat berkewajiban untuk turut serta dalam mewujudkan tujuan hidup bermasyarakat, yaitu kedamaian, dan kesejahteraan bersama. Apabila seseorang berusaha mewujudkannya, maka ia bersikap adil. Tetapi sebaliknya, bila orang justru mempersulit atau menghalangi terwujudnya tujuan bersama tersebut, maka ia patut menerima sanksi sebanding dengan pelanggaran atau kejahatan yang dilakukannya.

5. Keadilan Kreatif (*Iustitia Creativa*)

Keadilan kreatif adalah keadilan yang memberikan kepada masing-masing orang bagiannya, yaitu berupa kebebasan untuk mencipta sesuai dengan kreativitas yang dimilikinya. Keadilan ini memberikan kebebasan kepada setiap orang untuk mengungkapkan kreativitasnya di berbagai bidang kehidupan.

6. Keadilan Protektif (*Iustitia Protectiva*)

Keadilan protektif adalah keadilan yang memberikan proteksi atau perlindungan kepada pribadi-pribadi. Dalam masyarakat, keamanan dan kehidupan pribadi-pribadi warga masyarakat wajib dilindungi dari tindak sewenang-wenang pihak lain. Menurut Montesquieu, untuk mewujudkan keadilan protektif diperlukan adanya tiga hal, yaitu: tujuan sosial yang harus diwujudkan bersama, jaminan terhadap hak asasi manusia, dan konsistensi negara dalam mewujudkan kesejahteraan umum.

2.1.2.2 Teori Keadilan Menurut para Ahli

Terwujudnya keadilan akan menciptakan stabilitas sosial yang akan menunjang kegiatan bisnis. Sejauh prinsip keadilan dijalankan akan lahir wajah bisnis yang lebih baik dan etis. Tidak mengherankan bahwa hingga sekarang keadilan selalu menjadi salah satu topik penting dalam etika bisnis.

1. Teori keadilan Aristoteles, Atas pengaruh Aristoteles secara tradisional keadilan dibagi menjadi tiga :

- a. Keadilan Legal

Keadilan legal yaitu perlakuan yang sama terhadap semua orang sesuai dengan hukum yang berlaku. Itu berarti semua orang harus dilindungi dan tunduk pada hukum yang ada secara tanpa pandang bulu. Keadilan legal menyangkut hubungan antara individu atau kelompok masyarakat dengan negara. Intinya

adalah semua orang atau kelompok masyarakat diperlakukan secara sama oleh negara dihadapan dan berdasarkan hukum yang berlaku. Semua pihak dijamin untuk mendapatkan perlakuan yang sama sesuai dengan hukum yang berlaku.

b. Keadilan Komutatif

Keadilan ini mengatur hubungan yang adil antara orang yang satu dan yang lain atau antara warga negara yang satu dengan warga negara lainnya. Keadilan komutatif menyangkut hubungan horizontal antara warga yang satu dengan warga yang lain. Dalam bisnis, keadilan komutatif juga disebut atau berlaku sebagai keadilan tukar. Dengan kata lain, keadilan komutatif menyangkut pertukaran yang adil antara pihak-pihak yang terlibat. Prinsip keadilan komutatif menuntut agar semua orang menepati apa yang telah dijanjikannya, mengembalikan pinjaman, memberi ganti rugi yang seimbang, memberi imbalan atau gaji yang pantas, dan menjual barang dengan mutu dan harga yang seimbang.

c. Keadilan Distributif

Prinsip dasar keadilan distributif yang dikenal sebagai keadilan ekonomi adalah distribusi ekonomi yang merata atau yang dianggap adil bagi semua warga negara. Keadilan distributif punya relevansi dalam dunia bisnis, khususnya dalam perusahaan. Berdasarkan prinsip keadilan Aristoteles, setiap karyawan harus digaji sesuai dengan prestasi, tugas, dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Aristoteles membedakan keadilan menjadi jenis keadilan distributif dan keadilan korektif. Yang pertama berlaku dalam hukum publik, yang kedua dalam hukum perdata dan pidana. Dalam wilayah keadilan distributif, hal yang penting ialah bahwa imbalan yang sama rata diberikan atas pencapaian yang sama rata. Pada yang kedua, yang menjadi persoalan ialah bahwa ketidaksetaraan yang

disebabkan oleh, misalnya, pelanggaran kesepakatan, dikoreksi dan dihilangkan. Keadilan distributif menurut Aristoteles berfokus pada distribusi, honor, kekayaan, dan barang-barang lain yang sama-sama bisa didapatkan dalam masyarakat. Distribusi yang adil boleh jadi merupakan distribusi yang sesuai dengan nilai kebajikannya, yakni nilainya bagi masyarakat. Di sisi lain, keadilan korektif berfokus pada perbaikan sesuatu yang salah. Jika suatu pelanggaran dilanggar atau kesalahan dilakukan, maka keadilan korektif berusaha memberikan kompensasi yang memadai bagi pihak yang dirugikan jika suatu kejahatan telah dilakukan, maka hukuman yang sepantasnya perlu diberikan kepada pelaku. Bagaimanapun, ketidakadilan akan mengakibatkan terganggunya “kesetaraan” yang sudah mapan atau telah terbentuk. Keadilan korektif bertugas membangun kembali kesetaraan tersebut.

Dari uraian ini terlihat bahwa keadilan korektif merupakan wilayah peradilan sedangkan keadilan distributif merupakan bidangnya pemerintah. Aristoteles menekankan perlunya dilakukan pembedaan antara vonis yang mendasarkan keadilan pada sifat kasus dan yang didasarkan pada watak manusia yang umum dan lazim, dengan vonis yang berlandaskan pandangan tertentu dari komunitas hukum tertentu. Pembedaan ini jangan dicampuradukkan dengan pembedaan antara hukum positif yang ditetapkan dalam undang-undang dan hukum adat. Karena, berdasarkan pembedaan Aristoteles, dua penilaian yang terakhir itu dapat menjadi sumber pertimbangan yang hanya mengacu pada komunitas tertentu, sedangkan keputusan serupa yang lain, kendati diwujudkan dalam bentuk perundang-undangan, tetap merupakan hukum alam jika bisa didapatkan dari fitrah umum manusia.

2. Teori Keadilan Adam Smith

Pada teori keadilan Aristoteles, Adam Smith hanya menerima satu konsep atau teori keadilan yaitu keadilan komutatif. Alasannya, yang disebut keadilan sesungguhnya hanya punya satu arti yaitu keadilan komutatif yang menyangkut kesetaraan, keseimbangan, keharmonisan hubungan antara satu orang atau pihak dengan orang atau pihak lain.

a. Prinsip No Harm

Prinsip keadilan komutatif menurut Adam Smith adalah no harm, yaitu tidak merugikan dan melukai orang lain baik sebagai manusia, anggota keluarga atau anggota masyarakat baik menyangkut pribadinya, miliknya atau reputasinya. Pertama, keadilan tidak hanya menyangkut pemulihan kerugian, tetapi juga menyangkut pencegahan terhadap pelanggaran hak dan kepentingan pihak lain. Kedua, pemerintah dan rakyat sama-sama mempunyai hak sesuai dengan status sosialnya yang tidak boleh dilanggar oleh kedua belah pihak. Pemerintah wajib menahan diri untuk tidak melanggar hak rakyat dan rakyat sendiri wajib menaati pemerintah selama pemerintah berlaku adil, maka hanya dengan inilah dapat diharapkan akan tercipta dan terjamin suatu tatanan sosial yang harmonis. Ketiga, keadilan berkaitan dengan prinsip ketidakberpihakan (*impartiality*), yaitu prinsip perlakuan yang sama didepan hukum bagi setiap anggota masyarakat.

b. Prinsip *Non-Intervention*

Disamping prinsip no harm, juga terdapat prinsip *non intervention* atau tidak ikut campur dan prinsip perdagangan yang adil dalam kehidupan ekonomi. Prinsip ini menuntut agar jaminan dan penghargaan atas hak dan kepentingan setiap orang, tidak seorangpun diperkenankan untuk ikut campur tangan dalam kehidupan dan kegiatan orang lain. Campur tangan dalam bentuk apapun adalah

pelanggaran terhadap hak orang tertentu yang merupakan suatu ham (kerugian) dan itu berarti telah terjadi ketidakadilan.

c. Prinsip Keadilan Tukar

Prinsip keadilan tukar atau prinsip pertukaran dagang yang adil, terutama terwujud dan terungkap dalam mekanisme harga dalam pasar. Dalam keadilan tukar ini, Adam Smith membedakan antara harga alamiah dan harga pasar atau harga aktual. Harga alamiah adalah harga yang mencerminkan biaya produksi yang telah dikeluarkan oleh produsen, yaitu terdiri dari tiga komponen biaya produksi berupa upah buruh, keuntungan untuk pemilik modal, dan sewa. Sedangkan harga pasar atau harga aktual adalah harga yang aktual ditawarkan dan dibayar dalam transaksi dagang didalam pasar.

3. Keadilan sosial ala John Rawls

John Rawls dalam bukunya *a theory of justice* menjelaskan teori keadilan sosial sebagai *the difference principle* dan *the principle of fair equality of opportunity*. Inti *the difference principle*, adalah bahwa perbedaan sosial dan ekonomis harus diatur agar memberikan manfaat yang paling besar bagi mereka yang paling kurang beruntung. Istilah perbedaan sosial ekonomis dalam prinsip perbedaan menuju pada ketidaksamaan dalam prospek seorang untuk mendapatkan unsur pokok kesejahteraan, pendapatan, dan otoritas. Sementara itu, *the principle of fair equality of opportunity* menunjukkan pada mereka yang paling kurang mempunyai peluang untuk mencapai prospek kesejahteraan, pendapat dan otoritas. Mereka inilah yang harus diberi perlindungan khusus.

Menurut Rawls, situasi ketidaksamaan harus diberikan aturan yang sedemikian rupa sehingga paling menguntungkan golongan masyarakat yang paling lemah. Hal ini terjadi kalau dua syarat dipenuhi. Pertama, situasi ketidaksamaan menjamin *maximum minimorum* bagi golongan orang yang paling

lemah. Artinya situasi masyarakat harus sedemikian rupa sehingga dihasilkan untung yang paling tinggi yang mungkin dihasilkan bagi golongan orang-orang kecil. Kedua, ketidaksamaan diikat pada jabatan-jabatan yang terbuka bagi semua orang. Maksudnya supaya kepada semua orang diberikan peluang yang sama besar dalam hidup. Berdasarkan pedoman ini semua perbedaan antara orang berdasarkan ras, kulit, agama dan perbedaan lain yang bersifat primordial, harus ditolak. Lebih lanjut John Rawls menegaskan bahwa maka program penegakan keadilan yang berdimensi kerakyatan haruslah memperhatikan dua prinsip keadilan, yaitu, pertama, memberi hak dan kesempatan yang sama atas kebebasan dasar yang paling luas seluas kebebasan yang sama bagi setiap orang. Kedua, mampu mengatur kembali kesenjangan sosial ekonomi yang terjadi sehingga dapat memberi keuntungan yang bersifat timbal balik (*reciprocal benefits*) bagi setiap orang, baik mereka yang berasal dari kelompok beruntung maupun tidak beruntung.

Dengan demikian, prinsip perbedaan menuntut diaturnya struktur dasar masyarakat sedemikian rupa sehingga kesenjangan prospek mendapat hal-hal utama kesejahteraan, pendapatan, otoritas diperuntukkan bagi keuntungan orang-orang yang paling kurang beruntung. Ini berarti keadilan sosial harus diperjuangkan untuk dua hal: Pertama, melakukan koreksi dan perbaikan terhadap kondisi ketimpangan yang dialami kaum lemah dengan menghadirkan institusi-institusi sosial, ekonomi, dan politik yang memberdayakan. Kedua, setiap aturan harus memposisikan diri sebagai pemandu untuk mengembangkan kebijakan-kebijakan untuk mengoreksi ketidakadilan yang dialami kaum lemah.

Rawls merumuskan dua prinsip keadilan distributif, sebagai berikut:

- a. *the greatest equal principle*, bahwa setiap orang harus memiliki hak yang sama atas kebebasan dasar yang paling luas, seluas kebebasan yang sama bagi semua orang. Ini merupakan hal yang paling mendasar (hak azasi) yang harus dimiliki semua orang. Dengan kata lain, hanya dengan adanya jaminan kebebasan yang sama bagi semua orang maka keadilan akan terwujud (Prinsip Kesamaan Hak). *Prinsip the greatest equal principle*, menurut penulis, tidak lain adalah "prinsip kesamaan hak" merupakan prinsip yang memberikan kesetaraan hak dan tentunya berbanding terbalik dengan beban kewajiban yang dimiliki setiap orang. Prinsip ini merupakan ruh dari azas kebebasan berkontrak.
- b. ketidaksamaan sosial dan ekonomi harus diatur sedemikian rupa sehingga perlu diperhatikan azas atau prinsip berikut: (1) *the different principle*, dan (2) *the principle of fair equality of opportunity*. Prinsip ini diharapkan memberikan keuntungan terbesar bagi orang-orang yang kurang beruntung, serta memberikan penegasan bahwa dengan kondisi dan kesempatan yang sama, semua posisi dan jabatan harus terbuka bagi semua orang (Prinsip Perbedaan Obyektif). Prinsip kedua, yaitu "*the different principle*" dan "*the principle of (fair) equality of opportunity*", menurut penulis merupakan "prinsip perbedaan obyektif", artinya prinsip kedua tersebut menjamin terwujudnya proporsionalitas pertukaran hak dan kewajiban para pihak, sehingga secara wajar (obyektif) diterima adanya perbedaan pertukaran asalkan memenuhi syarat *good faith and fairness*.

Dengan demikian, prinsip pertama dan prinsip kedua tidak dapat dipisahkan satu dengan lainnya. Sesuai dengan azas proporsionalitas, keadilan Rawls ini akan terwujud apabila kedua syarat tersebut diterapkan secara komprehensif. Dengan penekanannya yang begitu kuat pada pentingnya memberi peluang yang sama bagi semua pihak, Rawls berusaha agar keadilan tidak terjebak dalam ekstrem kapitalisme di satu pihak dan sosialisme di lain pihak. Rawls mengatakan bahwa prinsip (1) *yaitu the greatest equal principle*, harus lebih diprioritaskan dari prinsip (2) apabila keduanya berkonflik. Sedangkan prinsip (2), bagian b *yaitu the principle of (fair) equality of opportunity* harus lebih diprioritaskan dari bagian a *yaitu the different principle*. Keadilan harus dipahami sebagai *fairness*, dalam arti bahwa tidak hanya mereka yang memiliki bakat dan kemampuan yang lebih baik saja yang berhak menikmati berbagai manfaat sosial lebih banyak, tetapi keuntungan tersebut juga harus membuka peluang bagi mereka yang kurang beruntung untuk meningkatkan prospek hidupnya.

Dalam kaitannya dengan hal tersebut, pertanggung jawaban moralitas "kelebihan" dari mereka yang beruntung harus ditempatkan pada "bingkai kepentingan" kelompok mereka yang kurang beruntung. "*The different principle*" tidak menuntut manfaat yang sama (*equal benefits*) bagi semua orang, melainkan manfaat yang sifatnya timbal balik (*reciprocal benefits*), misalnya, seorang pekerja yang terampil tentunya akan lebih dihargai dibandingkan dengan pekerja yang tidak terampil. Disini keadilan sebagai *fairness* sangat menekankan azas resiprositas, namun bukan berarti sekedar "*simply reciprocity*", dimana distribusi kekayaan dilakukan tanpa melihat perbedaan-perbedaan obyektif di antara anggota masyarakat. Oleh karenanya, agar terjamin suatu aturan main yang obyektif maka keadilan yang dapat diterima sebagai *fairness* adalah *pure procedural justice*, artinya keadilan sebagai *fairness* harus berproses

sekaligus terefleksi melalui suatu prosedur yang adil untuk menjamin hasil yang adil pula.

Analisis keadilan dalam kontrak harus memadukan konsep kesamaan hak dalam pertukaran (prestasi – kontra prestasi) sebagaimana dipahami dalam konteks keadilan komutatif maupun konsep keadilan distributif sebagai landasan hubungan kontraktual. Memahami keadilan dalam kontrak tidak boleh membawa kita kepada sikap monistic (paham tunggal), namun lebih dari itu harus bersikap komprehensif. Dalam keadilan komutatif yang menjadi landasan hubungan antara individu, termasuk kontrak, hendaknya tidak dipahami sebagai kesamaan semata karena pandangan ini akan membawa ketidakadilan ketika dihadapkan dengan ketidak seimbangan para pihak yang berkontrak. Dalam keadilan komutatif didalamnya terkandung pula makna distribusi-proporsional. Demikian pula dalam keadilan distributif yang dipolakan dalam hubungan negara dengan warga negara, konsep distribusi-proporsional yang terkandung didalamnya dapat ditarik ke perspektif hubungan kontraktual para pihak.

2.1.3 Pengertian *Reward*

Menurut Nugroho (2006) *Reward* adalah hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi berusaha untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai.

Berikutnya Simamora (2004) mengartikan *reward* sebagai insentif yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna smencapai keunggulan yang kompetitif. Dengan adanya pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa pemberian *reward* dimaksudkan sebagai dorongan agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Sedangkan menurut Retnowati (2001) *reward* manajemen adalah bagaimana orang-orang diberi penghargaan sesuai dengan nilai-nilai mereka di dalam suatu perusahaan. Hal ini meliputi *financial reward* dan *nonfinancial reward*. Sistem reward yang diberikan suatu organisasi kepada karyawan merupakan kebijakan organisasi tersebut, yang proses pembuatan dan prakteknya terhadap karyawan dibuat sesuai dengan nilai-nilai kontribusi, *skill*, dan kompetensi mereka dalam organisasi. Sistem *reward* meliputi *financial reward* yaitu berupa gaji tetap dan komponen gaji lain serta benefit, yang keduanya diberikan seluruhnya dalam pembayaran sedangkan *nonfinancial reward* yaitu berupa penghargaan, pemberian wewenang, juga kesempatan untuk berkembang, serta peningkatan kemampuan berupa pelatihan dan pengembangan melalui sekolah kembali.

Armstrong dikutip oleh Retnowati (2001) mengatakan bentuk dari strategi sistem reward yang diberikan oleh suatu perusahaan kepada para karyawannya dapat berupa *financial reward* dan *nonfinancial reward*. Proses pemberian *nonfinancial reward* dirancang untuk memotivasi pekerja dengan jalan memberikan lebih banyak tanggung jawab, pengembangan, pertumbuhan, penghargaan serta prestasi. Secara keseluruhan tujuan dari *reward* manajemen adalah untuk mensupport strategi yang dijalankan oleh perusahaan, dan membantu perusahaan memiliki tenaga kerja yang bermotivasi tinggi.

Siagian (2000) mengatakan bahwa dalam usaha mengembangkan sistem imbalan, para spesialis di bidang manajemen sumber daya manusia perlu melakukan empat hal yaitu.

1. Melakukan analisi pekerjaan. Artinya perlu disusun deskripsi jabatan, uraian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu perusahaan.

2. Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal. Dalam melakukan penilaian pekerjaan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan nilai untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam perusahaan dan pemberian point untuk setiap pekerjaan.
3. Melakukan survei, berbagi sistem imbalan yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal. Organisasi yang disurvei dapat berupa instansi pemerintah yang secara fungsional berwenang mengurus ketenagakerjaan, organisasi profesi, serikat pekerja dan konsultan terutama yang mengkhususkan diri dalam manajemen sumber daya manusia.
4. Menentukan harga setiap pekerjaan dihubungkan dengan harga setiap pekerjaan sejenis ditempat lain. Dalam mengambil langkah ini dilakukan perbandingan antara nilai berbagai pekerjaan dalam perusahaan dengan nilai yang berlaku di pasaran kerja.

Jadi *reward* yang juga berarti imbalan merupakan rangsangan yang dapat menghasilkan kepuasan dan memperkuat suatu perbuatan dengan memberikan suatu variabel sehingga terjadi pengulangan. Di dalam penelitian ini akan dibahas bentuk bentuk *reward* yang diberikan perusahaan kepada karyawannya berupa promosi jabatan, pengembangan karir, insentif, kompensasi dan imbalan.

2.1.3.1 Kompensasi

Menurut Rivai (2005) kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Kompensasi menurut Handoko (2008) adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Kompensasi (*compensation*) meliputi imbalan finansial dan non-finansial serta tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian. Kompensasi merupakan apa yang diterima oleh para karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi (Simamora, 2003).

Sedangkan Wibowo (2012) berpendapat bahwa kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai tanda balas jasa yang telah diberikan oleh karyawan.

2.1.3.1.1 Jenis-jenis Kompensasi

Kompensasi terdiri dari kompensasi langsung dan tidak langsung (Rivai, 2005).

1. Kompensasi langsung terdiri dari:
 - a. Gaji pokok yang merupakan kompensasi dasar yang diterima seorang karyawan biasanya berupa upah atau gaji. Gaji merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada pegawai secara teratur. Sedangkan upah adalah imbalan finansial langsung yang diberikan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.
 - b. Penghasilan tidak tetap merupakan jenis kompensasi yang dihubungkan dengan kinerja individual, tim, atau dengan suatu organisasional.
2. Contoh dari penghasilan tidak tetap:

- a. Bonus, merupakan pembayaran ekstra tepat waktu diakhir periode, dimana akan dilakukan penilaian kinerja pekerjaan.
 - b. Komisi, merupakan sebuah kompensasi untuk mencapai target penjualan tertentu.
 - c. Opsi saham, merupakan suatu bentuk kompensasi yang memungkinkan karyawan untuk membeli sebagian saham instansi milik karyawan dengan harga khusus.
 - d. Insentif, merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada pegawai karena kinerjanya melebihi standar yang telah ditentukan.
 - e. Pembagian keuntungan, merupakan bagian keuntungan instansi untuk dibayarkan kepada karyawan.
3. Kompensasi tidak langsung terdiri dari:
- a. Tunjangan karyawan
 Tambahan hak istimewa selain pembayaran kompensasi seperti pembayaran tidak masuk kantor (pelatihan, cuti kerja, sakit, liburan hari merah, acara pribadi, masa istirahat, asuransi kesehatan, dan program pensiun).
 - b. Tunjangan jabatan
 Tambahan hak istimewa selain pembayaran kompensasi dan tunjangan karyawan.

2.1.3.1.2 Tujuan-tujuan Kompensasi

Handoko (2008) menjabarkan tujuan pemberian kompensasi sebagai berikut:

1. Memperoleh personalia yang *qualified*

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar. Karena perusahaan-perusahaan bersaing dalam pasar tenaga kerja, tingkat pengupahan harus sesuai dengan kondisi penawaran dan

permintaan tenaga kerja, tingkat gaji yang relatif tinggi diperlukan untuk menarik para pelamar cakap yang sudah bekerja di berbagai perusahaan lain.

2. Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang

Untuk mencegah perputaran karyawan, pengupahan harus dijaga agar tetap kompetitif dengan perusahaan-perusahaan lain.

3. Menjamin keadilan

Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan dan konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

4. Menghargai perilaku yang diinginkan

Kinerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

5. Mengendalikan biaya-biaya

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusianya pada tingkat biaya yang layak. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada para karyawannya.

6. Memenuhi peraturan-peraturan legal

Program kompensasi-kompensasi yang baik memperhatikan kendala-kendala tersebut dan memenuhi semua peraturan pemerintah yang mengatur kompensasi karyawan.

2.1.3.1.3 Indikator Kompensasi

Menurut Simamora (2004) indikator kompensasi karyawan yaitu:

1. Gaji yang adil sesuai dengan pekerjaan.
2. Insentif yang sesuai dengan pengorbanan.
3. Tunjangan yang sesuai dengan harapan.
4. Fasilitas yang memadai.

2.1.3.2 Promosi Jabatan

Perpindahan pegawai di dalam suatu organisasi yang berupa promosi, pemindahan adalah sebuah aspek utama dalam manajemen sumber daya manusia. Keputusan untuk siapa yang akan dieliminasi adalah keputusan yang sangat penting dan sulit yang harus diambil oleh seorang manajer.

Menurut Hasibuan (2002) Promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar.

Menurut Manullang (2004) Promosi jabatan berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya

Menurut Nasution (2000) Promosi adalah proses bergerak maju dan meningkat dalam suatu jabatan yang didudukinya.

2.1.3.2.1 Asas-asas Promosi Jabatan

Hasibuan (2002) asas promosi harus dituangkan dalam program secara jelas sehingga karyawan mengetahui dan organisasi mempunyai pegangan untuk mempromosikan karyawan, asas-asas promosi tersebut antara lain:

1. Kepercayaan, asas promosi ini melihat dari kecakapan karyawan-karyawannya dalam mengerjakan tugas dan menunjukkan sikap kejujuran, kemampuan, dan kecakapannya dalam memangku jabatan.
2. Keadilan, promosi berdasarkan keadilan terhadap penilaian dan keobjektifan pada karyawan yang ideal, tidak ada *like* atau *dislike*.
3. Formasi, promosi harus berdasarkan pada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi yang kosong.

Kepercayaan, keadilan dan formasi merupakan asas-asas yang ideal dan dapat menjadi sebuah acuan bagi perusahaan yang ingin mengadakan promosi jabatan.

2.1.3.2.2 Dasar-dasar Promosi Jabatan

Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, atas apa yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk mempromosikan karyawan dalam perusahaan. Hal ini penting agar karyawan dapat mengetahui dan memperjuangkan nasibnya. Menurut Hasibuan (2002) pedoman yang dapat dijadikan dasar untuk mempromosikan karyawan adalah:

1. Pengalaman, yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan ini adalah pengalaman kerja seseorang, karena dengan pengalaman seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya.
2. Kecakapan, seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan, orang yang cakap atau ahli akan mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan.
3. Kombinasi pengalaman dan kecakapan, yaitu promosi berdasarkan pada lamanya pengalaman bekerja dan kecakapan yang dimiliki.

Pertimbangan promosi adalah lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Cara ini adalah cara yang terbaik digunakan untuk mempromosikan karyawannya.

2.1.3.2.3 Syarat-syarat Promosi Jabatan

Untuk melakukan promosi, sebuah perusahaan memiliki syarat-syarat tertentu sesuai dengan kebijakan perusahaan tersebut. Hasibuan (2012) mengemukakan beberapa syarat umum yang biasanya digunakan dalam promosi jabatan, yaitu :

1. Kejujuran

Karyawan harus jujur terutama pada dirinya sendiri, bawahannya, perjanjian-perjanjian dalam menjalankan atau mengelola jabatan tersebut, harus sesuai kata dengan perbuatannya. Dia tidak menyelewengkan jabatannya untuk kepentingan pribadinya.

2. Disiplin

Karyawan harus disiplin pada dirinya, tugas-tugasnya, serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku, baik tertulis maupun kebiasaan. Disiplin karyawan sangat penting karena hanya dengan kedisiplinan memungkinkan perusahaan dapat mencapai hasil yang optimal.

3. Prestasi Kerja

Karyawan itu mampu mencapai hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan kualitas maupun kuantitas dan bekerja secara efektif dan efisien. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan dapat memanfaatkan waktu dan mempergunakan alat-alat dengan baik.

4. Kerja Sama

Karyawan dapat bekerja sama secara harmonis dengan sesama karyawan, baik horizontal maupun vertikal dalam mencapai sasaran

perusahaan. Dengan demikian akan tercipta suasana hubungan kerja yang baik di antara semua karyawan.

5. Kecakapan

Karyawan itu cakap, kreatif, dan inovatif dalam menyelesaikan tugas-tugas pada jabatan tersebut dengan baik. Dia bisa bekerja secara mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, tanpa mendapat bimbingan yang terus-menerus dari atasannya.

6. Loyalitas

Karyawan harus loyal dalam membela perusahaan dari tindakan yang merugikan perusahaan atau korpsnya. Ini menunjukkan bahwa dia ikut berpartisipasi aktif terhadap perusahaan.

7. Kepemimpinan

Dia harus mampu membina dan memotivasi bawahannya untuk bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam mencapai sasaran perusahaan. Dia harus menjadi panutan dan memperoleh *personality authority* yang tinggi dari para bawahannya.

8. Komunikatif

Karyawan itu dapat berkomunikasi secara efektif dan mampu menerima atau mempersepsi informasi dari atasan maupun bawahannya dengan baik, sehingga tidak terjadi miskomunikasi.

9. Pendidikan

Karyawan harus telah memiliki ijazah dari pendidikan formal sesuai dengan spesifikasi jabatan.

2.1.3.2.4 Tujuan Promosi

Menurut Simamora (2000) manfaat promosi jabatan adalah sebagai berikut:

1. Promosi jabatan memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan keahlian dan kemampuan semaksimal mungkin.
2. Promosi jabatan sering kali diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Karyawan yang diberikan promosi jabatan akan termotivasi untuk memberikan kinerja yang lebih baik lagi, jika mereka merasa kinerja yang baik menyebabkan promosi jabatan.
3. Riset memperlihatkan bahwa kesempatan untuk promosi jabatan dan tingkat kepuasan kerja yang sangat tinggi berkorelasi secara signifikan. Sistem promosi jabatan karyawan yang efektif dapat menyebabkan efisiensi perusahaan yang lebih besar dan tingkat moral kerja karyawan yang tinggi.

Menurut Mangkuprawira (2004) promosi jabatan memiliki manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan antara lain:

1. Promosi jabatan memungkinkan perusahaan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk memperluas usahanya.
2. Promosi jabatan dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik. Karyawan pada umumnya berupaya melakukan pekerjaan sebaik mungkin jika mereka percaya bahwa kinerja tinggi mengarah pada adanya promosi.
3. Terdapat korelasi signifikan antara kesempatan untuk kenaikan jabatan dan tingkat kepuasan kerja.

2.1.3.3 Pengembangan Karir

Rivai (2003) mendefinisikan pengembangan karir sebagai proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Sedangkan Mangkunegara (2000) mendefinisikan pengembangan karir sebagai aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karir masa depan mereka di perusahaan agar perusahaan dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum.

Wahyudi (2002) mendefinisikan pengembangan karir adalah setiap orang yang bekerja pada suatu perusahaan akan memiliki sejumlah harapan sebagai balas jasa atas pengorbanan atau prestasi yang telah diberikannya. Salah satu diantaranya adalah harapan untuk meraih posisi/jabatan yang lebih tinggi atau lebih baik dari posisi/jabatan sebelumnya.

Jadi dengan demikian pengembangan karir dapat disimpulkan sebagai tindakan seorang karyawan untuk mencapai rencana karirnya, yang disponsori oleh manajemen sumber daya manusia atau pihak lain.

Menurut Handoko (2000) pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

Sedangkan menurut Nawawi (2002) pengertian pengembangan karir ada 3 (tiga) yaitu:

1. Pengembangan karir adalah suatu rangkaian (urutan) posisi jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu.
2. Pengembangan karir adalah perubahan nilai-nilai, sikap dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan atau peningkatan usianya akan semakin matang.

3. Pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan kelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja.

Tampubolon (2004) hal yang perlu diperhatikan dalam pengembangan karyawan adalah faktor psikologis seperti kepuasan kerja karyawan dan motivasi kerja sehingga dapat memaksimalkan produktivitas karyawan. Faktor tersebut antara lain: bonus, pembagian laba, keuntungan perusahaan, serta dasar dari penetapan insentif.

Bonus merupakan sistem imbalan uang dan biasanya diberikan secara tunai yang diberikan kepada karyawan didalam organisasi.

1. Pembagian laba (*profit sharing*) merupakan sistem yang mengatur bagian dari laba perusahaan yang dibagikan kepada karyawan. Biasanya dikaitkan dengan pencapaian target yang ditetapkan organisasi.
2. Pembagian keuntungan (*gain sharing*) dapat sebagai pemberian keuntungan sesudah dilakukan laporan tahunan perusahaan, dimana karyawan diberi bagian dari keuntungan, disamping keuntungan bagi para pemilik saham.
3. Sistem insentif merupakan sistem yang diketahui oleh karyawan bahwa dengan peningkatan produktivitas individu maupun kelompok maka akan memperoleh sejumlah insentif.

Penerapan sistem kompensasi merupakan dasar bagi karyawan untuk mengetahui porsi kompensasi yang akan diterimanya apabila karyawan dalam melaksanakan tugas disertai kemampuan dan pengetahuan yang baik dalam menyelesaikan tugasnya.

Faktor-faktor diatas dapat menjadi pendorong untuk menciptakan kepuasan dan motivasi kerja karyawan. Makin tinggi insentif yang diterima karyawan, akan makin tinggi kepuasan dan motivasi kerja karyawan. Kondisi tingkat kepuasan kerja dan motivasi karyawan yang tinggi akan menjadi suatu keunggulan bagi organisasi dalam bersaing. Dengan keunggulan ini, sumber daya manusia perusahaan akan dapat mengikuti perubahan dan perkembangan pasar, sesuai dengan permintaan konsumen atau pelanggan.

2.1.3.3.1 Tahapan-Tahapan Pengembangan Karir

Tahapan pengembangan karir menurut Simamora (2004) adalah sebagai berikut:

1. Karir awal merupakan tahapan pertama dimana seseorang memasuki sebuah organisasi. Selama tahap masuk (*getting-in phase*), karyawan berupaya memperoleh gambaran realistik mengenai organisasi, dan mencari pekerjaan yang paling sesuai dengan keahlian, pengalaman, preferensi, dan minatnya. Karir awal (*early career*) tidak selalu berjalan dengan mulus. Oleh karena itu dalam tahap ini merupakan tahap penekanan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaannya. Selain itu, perusahaan seyogyanya mendorong para karyawannya agar berpartisipasi dalam latihan penilaian mandiri, dan hendaknya membantu mereka dalam menentukan jalur karir yang realistik dan fleksibel serta memformulasikan rencana karir.
2. Karir pertengahan merupakan suatu tahapan dimana setiap individu akan mengalami suatu transisi atau perubahan pada karir mereka. Dalam tahap pertengahan, individu mengkaji ulang pencapaiannya sampai pada saat itu dan kemungkinan untuk mencapai karir pribadi

dan tujuan hidup di masa depan. Salah satu strategi untuk menyingkapi masalah di pertengahan karir (*mid career*) adalah dengan melatih karyawan pada karir pertengahan untuk membina karyawan yang lebih junior. Pengembangan satu generasi pemimpin di masa depan dapat menjadi suatu kontribusi yang signifikan, permanen, dan sangat memuaskan. Strategi lainnya untuk mengatasi masalah karir pertengahan adalah dengan menghadapi atau mencegah keusangan (*obsolescence*). Untuk menyingkapi persoalan ini, salah satu caranya adalah dengan mengirimkan karyawan ke seminar, workshop, dan pelatihan. Selanjutnya tiga karakteristik pribadi yang cenderung diasosiasikan dengan kadar keusangan yang rendah: kemampuan intelektual yang tinggi, motivasi diri yang tinggi, dan fleksibilitas pribadi.

3. Karir akhir merupakan suatu titik balik terhadap produktivitas, atau penurunan dan pensiun dini, dapat mengikuti suatu krisis pertengahan karir. Individu yang produktif dapat memikul peran staf senior atau manajemen puncak, atau mereka mungkin tetap sebagai kontributor dalam peran non-kepemimpinan. Bagi sebagian besar karyawan, tugas-tugas utama periode karir akhir (*late career*) adalah agar tetap produktif dan menyiapkan diri untuk pensiun yang efektif. Untuk menyesuaikan diri dengan karir akhir secara berhasil, individu seharusnya menjaga sikap positif, berpikir kedepan, dan menerima dukungan sosial dari kerabat kerja dan suami atau istrinya. Karyawan yang berada di penghujung karir sebaiknya terlibat dalam perencanaan jangka panjang finansial dan mencari waktu bersenang-senang dengan pasangan hidupnya serta merencanakan pensiunnya dengan hati-hati.

2.1.3.3.2 Tujuan Pengembangan Karir

Pada umumnya tujuan dari seluruh program pengembangan karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan dimasa mendatang. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Rivai (2004) bahwa pengembangan karir yang dirancang secara baik akan membantu dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan.

Adapun tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh Dubrin (1982) yang dikutip oleh Mangkunegara (2000) adalah sebagai berikut:

1. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan.
Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.
2. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai.
Perusahaan merencanakan karir pegawai dengan meningkatkan kesejahteraaannya agar pegawai lebih tinggi loyalitasnya.
3. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka.
Pengembangan karir membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
4. Memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan.
Pengembangan karir akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.

5. Membuktikan tanggung jawab sosial.

Pengembangan karir suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.

6. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan.

Pengembangan karir membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

7. Mengurangi *turn over* dan biaya kepegawaian.

Pengembangan karir dapat menjadikan *turn over* rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

8. Mengurangi keusangan profesi dan manajerial.

Pengembangan karir dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial.

9. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai.

Pengembangan karir dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

10. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang.

Pengembangan karir berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

2.1.3.3.3 Unsur-Unsur Pengembangan Karir

Penyusunan suatu program pengembangan karir bagi tenaga kerja dalam suatu organisasi harus dilakukan dengan memperhatikan berbagai kemungkinan yang berusaha mencapai keseimbangan antara kepentingan individu tenaga kerja dan kepentingan masyarakat (dalam hal ini organisasi), sehingga pengembangan karir yang terjadi diharapkan mampu menghasilkan keuntungan

bagi kedua belah pihak. Bagi individu tenaga kerja diharapkan pengembangan karir akan mampu memperbaiki kualitas kehidupannya dari masa ke masa. Sedangkan bagi organisasi keuntungan yang diharapkan adalah terjaminnya kualitas sumber daya manusia yang dimiliki serta pemanfaatannya secara optimal untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Dalam kaitan ini, Edwin B. Flippo menyebutkan adanya 3 (tiga) unsur yang harus diperhatikan dalam langkah penyusunan program pengembangan karir, seperti yang dikutip oleh Wahyudi (2002) yaitu:

1. Menaksir kebutuhan karir (*Career need assessment*)

Karir bagi seseorang merupakan suatu unsur yang sangat penting dan bersifat sangat pribadi dalam kehidupannya. Dalam penyusunan program pengembangan karir, menaksir kebutuhan karir secara individual ini merupakan unsur pertama yang dikatakan lebih dahulu, karena justru unsur inilah sebenarnya yang akan sangat berpengaruh terhadap terwujudnya sasaran utama dari program pengembangan karir, yaitu memelihara sumber daya manusia yang ada agar tetap memiliki kemauan kerja dalam organisasi dengan intensitas yang cukup tinggi.

2. Kesempatan karir (*Career opportunities*)

Setelah tenaga kerja didorong untuk menentukan kebutuhan karirnya, maka sudah sewajarnya apabila diikuti dengan tanggung jawab untuk menggambarkan kesempatan karir yang ada didalam organisasi yang bersangkutan. Dengan informasi tentang kesempatan karir yang ada dalam organisasi, maka setiap tenaga kerja dan calon tenaga kerja mengetahui dengan jelas berbagai kemungkinan jabatan yang dapat didudukinya.

3. Penyesuaian kebutuhan dan kesempatan karir (*Need-opportunity alignment*)

Apabila kedua unsur terdahulu, yaitu kebutuhan karir dari tenaga kerja dan kesempatan karir yang tersedia telah dapat ditetapkan, maka yang harus dilakukan adalah mengadakan penyesuaian diantara kedua kepentingan tersebut. Dalam pelaksanaannya, penyesuaian tersebut dapat dilakukan dengan bantuan program mutasi tenaga kerja atau program pelatihan dan pembangunan tenaga kerja.

2.1.3.3.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Betapa pun baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai tujuan karir yang wajar dan realistik, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis. Meskipun bagian pengelola sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut, sesungguhnya yang paling bertanggung jawab adalah pekerja yang bersangkutan sendiri. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karir yang sangat fundamental.

Menurut Siagian (2006) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan adalah:

1. Prestasi Kerja

Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk

dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

2. Pengenalan oleh pihak lain

Adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.

3. Kesetiaan pada organisasi

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4. Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karirnya.

5. Dukungan para bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

6. Kesempatan untuk bertumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

7. Pengunduran diri

Merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karir.

2.1.3.4 Insentif

Menurut Hasibuan (2001) Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang di pergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

Sedangkan Mangkunegara (2002) mengemukakan bahwa Insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi (perusahaan).

Begitu pula menurut Handoko (2002) Insentif adalah perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar - standar yang telah ditetapkan.

Jadi menurut pendapat - pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan, bahwa Insentif adalah dorongan pada seseorang agar mau bekerja dengan baik dan agar lebih dapat mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi sehingga dapat menambah kemauan kerja dan motivasi seorang pegawai agar terciptanya suatu kinerja yang berkualitas sesuai dengan tujuan perusahaan.

2.1.3.4.1 Jenis-Jenis Insentif

Jenis - jenis insentif dalam suatu perusahaan harus dituangkan secara jelas sehingga dapat di ketahui oleh pegawai dan oleh perusahaan tersebut dapat dijadikan kontribusi yang baik untuk dapat menambah gairah kerja bagi pegawai yang bersangkutan.

Menurut ahli manajemen sumber daya manusia Siagian (2002), jenis-jenis insentif tersebut adalah :

1. Pembagian kerja

Pembagian kerja adalah teknik yang digunakan untuk mendorong kinerja pegawai berdasarkan hasil pekerjaan pegawai yang dinyatakan dalam jumlah unit produksi.

2. Bonus

Bonus adalah insentif yang diberikan kepada pegawai yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui.

3. Komisi

Komisi adalah bonus yang diterima karena berhasil melaksanakan tugas dan sering diterapkan oleh tenaga - tenaga penjualan.

4. Insentif bagi eksekutif

Insentif bagi eksekutif ini adalah insentif yang diberikan kepada pegawai khususnya manajer atau pegawai yang memiliki kedudukan tinggi dalam suatu perusahaan, misalnya untuk membayar cicilan rumah, kendaraan bermotor atau biaya pendidikan anak.

5. Kurva Kematangan

Kurva kematangan adalah insentif yang diberikan kepada tenaga kerja yang karena masa kerja dan golongan pangkat serta gaji tidak bisa mencapai pangkat dan penghasilan yang lebih tinggi lagi, misalnya dalam bentuk penelitian ilmiah atau dalam bentuk beban mengajar yang lebih besar dan sebagainya.

Berdasarkan pengertian di atas maka jenis-jenis insentif adalah :

1 Insentif material

Dapat diberikan dalam bentuk:

- a. Bonus
- b. Komisi
- c. Pembagian laba
- d. Kompensasi yang ditangguhkan
- e. Bantuan hari tua

2 Insentif Non-material

Dapat diberikan dalam bentuk :

- a. Jaminan sosial
- b. Pemberian piagam penghargaan
- c. Pemberian promosi
- d. Pemberian pujian lisan atau tulisan.

Dengan adanya jenis-jenis insentif ini maka perusahaan mampu mendorong motivasi dan gairah kerja pegawai, sehingga pegawai akan terus menjaga dan meningkatkan hasil kerjanya dan pada akhirnya pula akan meningkatkan keuntungan tersendiri dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.3.4.2 Tujuan Pemberian Insentif

Tujuan pemberian insentif adalah untuk memenuhi kepentingan berbagai pihak yaitu sebagai berikut :

- 1. Bagi perusahaan :
 - a. Mempertahankan tenaga kerja yang terampil dan cakap agar loyalitasnya tinggi terhadap perusahaan

- b. Mempertahankan dan meningkatkan moral kerja pegawai yang ditunjukkan akan menurunnya tingkat perputaran tenaga kerja dan absensi
 - c. Meningkatkan produktivitas perusahaan yang berarti hasil produksi bertambah untuk setiap unit per satuan waktu dan penjualan yang meningkat.
2. Bagi pegawai :
- a. Meningkatkan standar kehidupannya dengan diterimanya pembayaran diluar gaji pokok
 - b. Meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga mendorong mereka untuk berprestasi lebih baik.

2.1.3.4.3 Sistem Pemberian Insentif

Rivai (2004) mengemukakan bahwa Salah satu alasan pentingnya pembayaran insentif karena adanya ketidak sesuaian tingkat kompensasi yang dibayarkan kepada eksekutif dengan pekerja lain. Program insentif adalah salah satu cara untuk memungkinkan seluruh pekerja merasakan bersama kemakmuran perusahaan. Selain itu, ada kesadaran yang tumbuh bahwa program pembayaran tradisional seringkali tidak bagus dalam menghubungkan pembayaran dengan kinerja. Jika perusahaan mau mencapai inisiatif strategis mereka, maka pembayaran perlu dihubungkan dengan kinerja sedemikian rupa sehingga pembayaran itu mengikuti tujuan karyawan dan tujuan perusahaan.

1. Bonus Tahunan

Banyak perusahaan menggantikan peningkatan pendapatan karyawan berdasarkan jasa dengan pemberian bonus kinerja tahunan, setengah tahunan atau triwulanan. Umumnya bonus ini lebih sering dibagikan sekali dalam setahun. Bonus mempunyai beberapa kelebihan

dibandingkan dengan peningkatan gaji. Pertama, bonus meningkatkan arti pembayaran karena karyawan menerima upah dalam jumlah yang besar. Kedua, bonus memaksimalkan hubungan antara bayaran dan kinerja.

2. Insentif Langsung

Tidak seperti sistem bayaran berdasarkan kinerja yang lain, bonus langsung tidak didasarkan pada rumus, kriteria khusus, atau tujuan. Imbalan atas kinerja yang kadang-kadang disebut bonus kilat ini dirancang untuk mengakui kontribusi luar biasa karyawan. Seringkali penghargaan itu berupa sertifikat, plakat, uang tunai, obligasi tabungan, atau karangan bunga.

3. Insentif Individu

Insentif individu adalah bentuk bayaran insentif paling tua dan paling populer. Dalam jenis ini, standar kinerja individu ditetapkan dan dikomunikasikan sebelumnya, dan penghargaan didasarkan pada *output* individu.

4. Insentif Tim

Insentif tim berada di antara program individu dan program seluruh organisasi seperti pembagian hasil dan pembagian laba. Insentif tim menghubungkan tujuan individu dengan tujuan kelompok.

5. Pembagian Keuntungan

Program pembagian keuntungan terbagi dalam tiga kategori. Pertama, program distribusi sekarang menyediakan persentase untuk dibagikan tiap triwulan atau tiap tahun kepada karyawan. Kedua, program distribusi yang ditangguhkan menempatkan penghasilan dalam suatu dana tujuan untuk pensiun, pemberhentian, kematian, atau cacat.

Ketiga, program gabungan yang membagikan sebagian keuntungan langsung kepada karyawan, dan menyisihkan sisanya dalam rekening yang ditentukan.

6. Bagi Hasil

Program bagi hasil (*gainsharing*) dilandasi oleh asumsi adanya kemungkinan mengurangi biaya dengan menghilangkan bahan-bahan dan buruh yang mubadzir, dengan mengembangkan produk atau jasa yang baru atau yang lebih bagus, atau bekerja lebih cerdas. Biasanya program bagi hasil melibatkan seluruh karyawan dalam suatu unit kerja atau perusahaan.

2.1.4 Pengertian *Puishment*

Menurut Ivancevich (2007), *punishment* adalah suatu konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan yang diberikan oleh atasan atas suatu perilaku tertentu yang telah dilakukan. *Punishment* (hukuman) jika digunakan secara efektif dapat menekan perilaku dalam organisasi, dengan kata lain *punishment* sebaiknya diberikan setelah melalui pertimbangan yang cermat dan objektif dari semua aspek yang relevan dengan situasi yang terjadi. *Punishment* dapat diberikan oleh manajer atau atasan berupa kritikan, penurunan jabatan, bahkan berupa pemutusan hubungan kerja.

Sedangkan Nurmiyati (2011) mengatakan *punishment* akan diberikan karena adanya pelanggaran terhadap aturan yang berlaku. Dalam konteks perusahaan, *punishment* akan diberikan kepada karyawan yang lalai atau melakukan suatu kesalahan yang merugikan perusahaan. *Punishment* ini dapat berupa teguran, surat peringatan, skorsing maupun penghentian pekerjaan serta dapat juga berupa pembatalan bonus di bulan terkait. Dengan kata lain *punishment* dapat membuat kesempatan bonus maupun promosi dibatalkan.

Tujuan *punishment* ini adalah agar karyawan lebih giat dan berusaha semaksimal mungkin dalam pekerjaannya.

Selanjutnya Hasibuan (2009) menjelaskan salah satu peran penting dari *punishment* adalah memelihara kedisiplinan karyawan. Semakin berat *punishment* akan membuat karyawan merasa takut untuk melanggar aturan perusahaan, serta akan membuat sikap dan perilaku indisipliner berkurang. Akan tetapi, *punishment* harus diterapkan berdasarkan pertimbangan logis, masuk akal, dan telah diinformasikan secara jelas kepada karyawan. *Punishment* seharusnya diterapkan tidak terlalu ringan maupun terlalu berat karena *punishment* bersifat mendidik dan menjadi alat motivasi untuk memelihara kedisiplinan dalam organisasi.

Kemudian Mangkunegaran (2013) menjelaskan pelaksanaan sanksi atau hukuman terhadap seorang pegawai yang melakukan pelanggaran yaitu dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten dan impersonal.

1. Pemberian peringatan

Pegawai yang telah melakukan pelanggaran harus diberikan surat peringatan. Pemberian surat peringatan ini bertujuan agar pegawai tersebut menyadari perbuatannya dan dapat pula sebagai bahan pertimbangan dalam penilaian pegawai.

2. Pemberian sanksi harus segera

Pegawai yang melakukan pelanggaran harus segera diberikan sanksi oleh organisasi sesuai dengan peraturan yang telah dibuat. Tujuannya adalah agar pelanggar mengetahui sanksi pelanggaran yang berlaku. Apabila organisasi lalai dalam memberikan sanksi ini maka akan memperlemah disiplin yang ada dan dapat memberikan peluang bagi pelanggar untuk mengabaikan peraturan yang ada.

3. Pemberian sanksi harus konsisten

Tujuan dari kekonsistenan pemberian sanksi ini adalah agar pegawai menyadari dan menghargai peraturan-peraturan yang ada di organisasi. Inkonsistensi pemberian sanksi dapat mengakibatkan adanya perasaan diskriminasi, ringannya sanksi dan pengabaian disiplin.

4. Pemberian sanksi harus impersonal

Setiap pelanggaran harus diberikan sanksi sesuai dengan peraturan perusahaan dengan tidak membedakan setiap pegawai. Tujuannya agar pegawai menyadari bahwa peraturan dalam organisasi berlaku untuk semua pegawai.

Punishment biasanya diberikan akibat adanya perilaku negatif. Purwanto (1993) mengemukakan teori tujuan pemberian *punishment* yaitu :

1. Teori pembalasan

Hukuman ini diadakan atau diberikan sebagai pembalasan terhadap kelalaian dan atau pelanggaran yang telah dilakukan oleh seseorang (karyawan).

2. Teori perbaikan

Hukuman ini diberikan untuk membasmi adanya kejahatan. Tujuannya adalah untuk memperbaiki si pelanggar agar tidak mengulangi kesalahan yang sama.

3. Teori Perlindungan

Hukuman ini diadakan untuk melindungi masyarakat dari perbuatan yang tidak wajar. Dengan hukuman ini, masyarakat dapat dilindungi dari kejahatan yang telah dilakukan oleh si pelanggar.

4. Teori Ganti Rugi

Hukuman ini diadakan untuk mengganti kerugian yang telah diderita akibat dari kejahatan atau pelanggaran yang dilakukan oleh seorang pelanggar.

5. Teori Menakut-nakuti

Hukuman ini diadakan untuk memberikan rasa takut kepada seorang pelanggar akibat perbuatannya yang melanggar itu sehingga selalu takut melakukan perbuatan itu dan mau meninggalkannya.

Menurut Sagala (2009), ada beberapa tingkat dan jenis *punishment* yang umumnya berlaku dalam sebuah organisasi yaitu:

1. Hukuman ringan, dengan jenis :
 - a. Teguran lisan kepada karyawan yang bersangkutan
 - b. Teguran tertulis
 - c. Pernyataan tidak puas secara tidak tertulis
4. Hukuman sedang, dengan jenis :
 - a. Penundaan kenaikan gaji
 - b. Penurunan gaji
 - c. Penundaan kenaikan pangkat
5. Hukuman berat, dengan jenis :
 - a. Penurunan pangkat atau demosi
 - b. Pembebasan dari jabatan
 - c. Pemberhentian
 - d. Pemecatan

2.1.5 Kinerja

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Mangkunegara (2004) menjelaskan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *jobperformance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi yang dicapai seseorang dalam bekerja. Pendapat ini lebih menitik beratkan pada aspek individual atau personal, di mana kinerja yang dimaksud adalah kinerja pegawai atau karyawan yang diukur melalui prestasi yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya.

Sedangkan Payaman (2005) mengartikan kinerja sebagai pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Selain itu kinerja pegawai adalah merupakan tingkat pencapaian hasil kerja pegawai dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Pendapat diatas seiring dengan

Selanjutnya Andreas (2004) mendefinisikan kinerja pegawai sebagai hasil tingkah laku pegawai dalam melaksanakan suatu kegiatan atau pekerjaan. Pendapat ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai berhubungan dengan sikap dan tingkah laku pegawai dalam bekerja.

Kemudian Moeheriono (2010) menjelaskan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan baik secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan perusahaan yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika.

2.1.5.2 Indikator Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2002) kinerja pegawai adalah mempengaruhi seberapa banyak kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk :

1. Kuantitas Kerja

Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya dengan kemampuan sebenarnya.

2. Kualitas Kerja

Standar ini menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibandingkan volume kerja.

3. Pemanfaatan Waktu

Yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.

4. Tingkat Kehadiran

Asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran pegawai di bawah standar kerja yang ditetapkan maka pegawai tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan .

5. Kerjasama

Keterlibatan seluruh pegawai dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama antara pegawai dapat ditingkatkan apabila pimpinan mampu memotivasi pegawai dengan baik

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Guritno dan Waridin (2005) adalah sebagai berikut :

1. Mampu meningkatkan target pekerjaan.
2. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
3. Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan.
4. Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan.

2.1.5.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Simanjutak (2005) kinerja dipengaruhi oleh :

1. Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan atau pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/ gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)
3. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Sedangkan Sedarmayanti (2007), berpendapat bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1. Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja)
2. Pendidikan
3. Keterampilan
4. Manajemen kepemimpinan
5. Tingkat penghasilan
6. Gaji dan kesehatan
7. Jaminan sosial
8. Iklim kerja
9. Sarana dan prasarana
10. Teknologi
11. Kesempatan berprestasi.

Selanjutnya Menurut Mathis dan Jackson (2002) dalam pembahasan mengenai permasalahan kinerja karyawan maka tidak terlepas dari berbagai macam faktor yang menyertai diantaranya :

1. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge* dan *skill*) artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka akan lebih mudah mencapai kinerja diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2007), instrumen pengukuran kinerja merupakan alat yang dipakai dalam mengukur kinerja individu seorang pegawai yang meliputi, yaitu :

1. Prestasi Kerja, hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.
2. Keahlian, tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh pegawai dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian ini bisa dalam bentuk kerjasama, komunikasi, insentif, dan lain-lain.

3. Perilaku, sikap dan tingkah laku pegawai yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian perilaku disini juga mencakup kejujuran, tanggung jawab dan disiplin.
4. Kepemimpinan, merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara tepat dan cepat, termasuk pengambilan keputusan, dan penentuan prioritas.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

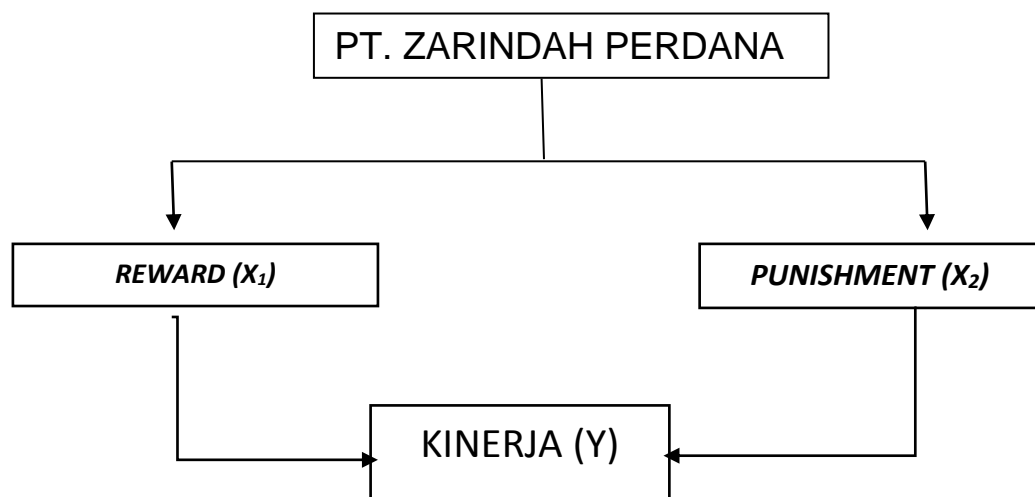
Peulis	Judul penelitian	Hasil penelitian	Alat analisis
Eni Nurmiati (2011)	Hubungan Pemberian Reward Dan Punishment Denga Kinerja Karyawan BPRS Harta Insan Karimah	<p>1. Dari hasil analisis didapatkan koefisien korelasi antara X dan Y sebesar 0,337. Hal ini menggambarkan adanya hubungan antara pemberian <i>reward</i> dengan kinerja karyawan. Dari hasil juga diketahui bahwa nilai signifikansi adalah sebesar 0,02 yang artinya H_a dan H_o ditolak. Berarti bahwa ada hubungan positif dan cukup signifikan antara pemberian <i>reward</i> dengan kinerja karyawan. Adapun nilai koefisien determinasi (R^2 square) adalah sebesar 11,36% artinya peningkatan kinerja dipengaruhi sebesar 11,36% oleh pemberian <i>reward</i>, sedangkan sisanya 88,64% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk didalam penelitian ini.</p> <p>2. Dari hasil analisis didapatkan koefisien korelasi antara X dan Y sebesar</p>	Regresi berganda-SPSS

		<p>0,102. Nilai signifikan sebesar 0,396 artinya H_0 ditolak dan H_a diterima. Berarti bahwa tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pemberian <i>punishment</i> dengan kinerja karyawan. Adapun nilai koefisien determinasi (R^2) sebesar 1,04% artinya kinerja karyawan hanya dipengaruhi sebesar 1,04% oleh pemberian <i>punishment</i>, sedangkan sisanya 98,96% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak termasuk dalam penelitian.</p>	
Kholifatul Musfiroh (2012)	Pengaruh Pemberian Reward dan Punishment Terhadap Minat Belajar Siswa Pada SMPN 03 Kota Salatiga	<p>Dari beberapa keterangan pada bab sebelumnya dan berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan mulai dari pengumpulan data, pengolahan data, dan analisis data, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: Ada pengaruh yang signifikan antara pemberian <i>reward</i> dan <i>punishment</i> terhadap minat belajar siswa kelas VII SMP Negeri 03 Kota Salatiga.</p>	Regresi Berganda-SPSS
Galih Dwi Koencoro (2011)	Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Kinerja (Survei Pada Karyawan PT. INKA Persero Madiun)	<p>Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dengan menggunakan analisis regresi linier berganda menunjukkan bahwa nilai koefisien determinasi parsial pada variabel <i>Reward</i> Karyawan (X_1) sebesar 37,6%. Nilai koefisien determinasi parsial variabel <i>Punishment</i> Karyawan (X_2) sebesar 15,3%. Nilai <i>Adjusted R Square</i> sebesar 0,548 menunjukkan bahwa variabel <i>Reward</i> Karyawan (X_1), dan <i>Punishment</i> Karyawan (X_2), secara simultan memberikan kontribusi terhadap variabel Kinerja Karyawan (Y) sebesar 54,8%.</p>	Regresi linear berganda-SPSS
Bob Hans Philip Tampubolon (2013)	Penghargaan Dan Sanksi (Studi pada karyawan pelaksana PT. Perkebunan Nusantara IV Unit Kebun Mayang)	<p>Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menyatakan bahwa penghargaan dan sanksi yang ada di PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Unit Kebun Mayang telah dilaksanakan dan diterapkan sesuai dengan penghargaan dan sanksi yang tertulis dalam PKB (Perjanjian Kerja Bersama) periode 2012-2013. Selain itu manfaat yang dirasakan oleh karyawan pelaksana</p>	Regresi linear berganda-SPSS

		dari pelaksanaan dan penerapan penghargaan adalah untuk mencukupi kebutuhan hidup. Namun demikian masih ada beberapa karyawan yang belum mengetahui dan memahami penghargaan secara menyeluruh. Sedangkan tujuan dari pelaksanaan dan penerapan sanksi adalah untuk mendisiplinkan karyawan.	
Febrianti (2014)	Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang)	Hasil analisis deskriptif menggambarkan bahwa <i>reward</i> , <i>punishment</i> , motivasi kerja karyawan dan kinerja karyawan sudah baik. Berdasarkan hasil analisis penelitian secara parsial <i>reward</i> , berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai koefisien beta <i>reward</i> sebesar 0,337 dan sig 0,024. Sedangkan secara parsial <i>punishment</i> berpengaruh tidak signifikan terhadap motivasi kerja karyawan dengan nilai koefisien beta <i>punishment</i> sebesar 0,147 dan sig 0,313. Secara parsial <i>reward</i> , <i>punishment</i> , dan motivasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, hal ini ditunjukkan melalui koefisien beta <i>reward</i> sebesar 0,227 dan sig. 0,042. Koefisien beta <i>punishment</i> sebesar 0,210 dan sig. 0,047, serta koefisien beta motivasi kerja karyawan sebesar 0,561 dan nilai sig. 0,000.	analisis statistik deskriptif dan analisis jalur.
Rumiris Siahaan (2012)	Pengaruh <i>Reward</i> Dan <i>Punishment</i> Terhadap Disiplin Kerja Karyawan Pada Pt. Perkebunan Nusantara III Rambutan	dari hasil analisis terlihat bahwa t hitung dari Variabel <i>Reward</i> didapat $5,419 > 1,997$ dan dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$ maka dalam hal ini H_{a1} Diterima dan H_0 Ditolak maka <i>Reward</i> berpengaruh terhadap Disiplin Kerja. Dari hasil analisis terlihat bahwa t hitung dari Variabel <i>punishment</i> didapat $7,131 > 1,997$ dan dengan tingkat signifikan $0,000 < 0,05$ maka dalam hal ini H_{a2} diterima dan H_0 ditolak maka <i>punishment</i> berpengaruh terhadap Disiplin Kerja. Berdasarkan hasil uji ANOVA diperoleh nilai F hitung	Regresi linear berganda-SPSS

		sebesar 102,370 dengan tingkat signifikan 0,000. Nilai Fhitung tersebut dibandingkan dengan nilai Ftabel, yaitu 3,896 sehingga diperoleh $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau dengan memperhatikan tingkat signifikansi $F=0,000$ yang berarti $\geq 0,05$, yang artinya terdapat pengaruh secara simultan antara <i>Reward</i> dan <i>Punishment</i> terhadap Disiplin Kerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara III Rambutan.	
--	--	--	--

2.3 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.4 Hipotesis

Sugiyono (2010), Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dalam penelitian ini hipotesis yang diambil adalah sebagai berikut :

1. = Diduga *reward* dan *punishment* berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan.
2. = Diduga *reward* lebih berpengaruh daripada *punishment* terhadap peningkatan kinerja karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Langkah awal yang ditempuh dalam merancang penelitian ini adalah dengan mempelajari teori *reward* dan *punishment* serta hubungan keduanya dengan kinerja kerja karyawan. Adapun rancangan penelitian yang akan digunakan adalah pendekatan kuantitatif yaitu data-data dikumpulkan dengan menyebarkan kuisioner guna mendapatkan data-data yang akan dianalisis.

3.2 Lokasi, Objek dan Waktu Penelitian

Yang menjadi objek dalam penelitian ini adalah karyawan PT. Zarindah Perdana, yang berlokasi di Jln. Pelita Raya No.42 Makassar. Sedangkan waktu yang digunakan untuk penelitian ini selama satu bulan.

3.3 Populasi dan Sampel

3.3.1 Populasi

Sugiyono (2011) mengemukakan bahwa populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek atau subjek, yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang telah ditetapkan peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Sedangkan sampel menurut Sugiyono (2011) adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut. Pada penelitian ini, peneliti menjadikan karyawan PT. Zarindah Perdana sebagai populasi penelitian. Dimana jumlah karyawan PT. Zarindah Perdana terdiri dari 40 orang

3.3.2 Sampel

Sampel adalah sebagian atau wakil dari populasi yang akan diteliti (Arikunto 2002). Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan teknik sampling yaitu *random sampling*, *Random sampling* adalah suatu cara pengambilan sampel yang dilakukan secara acak sederhana (Notoatmodjo 2002). Dalam menentukan jumlah sampel dihitung berdasarkan rumus Slovin sebagai berikut

$$n = \frac{N}{1 + N(d^2)}$$

Keterangan :

n = besar sampel

N= besar populasi

d= ketepatan yang diinginkan (0,1)

Berdasarkan rumus yang diperoleh jumlah sampel (n) untuk berapa banyak jumlah sampel dalam penelitian sebagai berikut :

$$n = \frac{N}{1 + N(d^2)}$$

$$n = \frac{40}{1 + 40(0,1^2)}$$

$$n = \frac{40}{1,4}$$

$$n = 28,7 \text{ atau } 29 \text{ responden}$$

Jadi jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 29 Karyawan PT. Zarindah Perdana.

3.4 Jenis dan Sumber Data

3.4.1 Jenis Kuantitatif

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis deskriptif dengan pendekatan kuantitatif dan dibantu dengan program SPSS, jenis penelitian ini yaitu dengan memperoleh informasi yang akurat mengenai *reward* dan *punishment* sebagai faktor penentu peningkatan kinerja dengan cara menyebarkan kuisioner kepada para karyawan untuk memperoleh data yang akurat. Pendekatan kuantitatif digunakan untuk mencari informasi faktual secara mendetail yang sedang menggejala dan mengidentifikasi masalah-masalah atau untuk mendapatkan justifikasi keadaan dan kegiatan-kegiatan yang sedang berjalan (Wahyuni dan Mulyono, 2006). Pendekatan tersebut digunakan untuk mengetahui pemberian *reward* dan *punishment* sebagai faktor penentu kinerja karyawan.

3.4.2 Sumber Data Primer

Sumber data primer merupakan sumber data yang didapat dan diolah secara langsung dari subjek yang berhubungan langsung dengan penelitian. Data primer ini di antaranya didapat dari data hasil observasi langsung dan data hasil pengisian kuisioner oleh Karyawan PT. Zarindah Perdana.

3.4.3 Sumber Data Sekunder

Penggunaan data sekunder adalah sebagai penunjang yang menguatkan perolehan data hasil yang didapat dari artikel, internet, dan dokumen-dokumen yang dimiliki perusahaan dan buku-buku literatur yang berkaitan dengan kegiatan penelitian.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

3.5.1 Studi Kepustakaan (*Library Research*)

Studi kepustakaan digunakan untuk mengumpulkan data sekunder dari perusahaan, landasan teori dan informasi yang berkaitan dengan penelitian ini dengan cara dokumentasi. Studi dilakukan antara lain dengan mengumpulkan data yang bersumber dari literatur-literatur, bahan kuliah, dan hasil penelitian lain yang ada hubungannya dengan penelitian ini. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan tambahan pengetahuan mengenai masalah yang sedang dibahas.

3.5.2 Studi Lapangan (*Field Research*)

Dalam penelitian ini penulis mengumpulkan data yang diperlukan dengan cara melakukan pengamatan langsung pada objek penelitian, baik melalui observasi, penyebaran kuisisioner kepada karyawan dan wawancara.

Penelitian lapangan dilakukan dengan cara :

1. Wawancara, adalah metode untuk mendapatkan data dengan cara melakukan tanya jawab secara langsung dengan pihak-pihak yang bersangkutan guna mendapatkan data dan keterangan yang menunjang analisis dalam penelitian.
2. Observasi, adalah teknik pengumpulan data dengan cara melakukan pengamatan langsung pada objek yang diteliti sehingga diperoleh gambaran yang jelas mengenai rumusan masalah yang disusun.
3. Kuisisioner, adalah pengumpulan data dengan cara menyebarkan daftar pertanyaan kepada responden yang dijadikan sampel dalam penelitian.

3.6 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

3.6.1 Variabel Independen

Menurut Sugiyono (2007), variabel independen adalah variabel yang menjadi sebab terjadinya atau terpengaruhnya variabel dependen. Variabel dalam penelitian ini adalah *Reward* (X_1) adalah penghargaan atau balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya yang memiliki prestasi kerja yang bagus dan menunjukkan kinerja yang maksimal sesuai dengan harapan perusahaan.

Indikator *Reward* adalah sebagai berikut :

1. Promosi jabatan
2. Insentif
3. Pujian

Punishment (X_2) adalah sanksi yang diberikan kepada karyawan yang lalai dalam menjalankan tugas perusahaan, sanksi didalam sebuah perusahaan dapat berupa teguran, skorsing, dan pemberian surat peringatan.

Indikator pemberian *Punishment* adalah sebagai berikut :

1. Pemberian surat peringatan
2. Skorsing
3. Teguran

3.6.2 Variabel Dependen

Menurut Sugiyono (2007), variabel dependen adalah variabel yang nilainya dipengaruhi oleh variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja (Y) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawabnya.

Indikator kinerja adalah sebagai berikut:

1. kualitas kerja
2. kuantitas kerja
3. pemanfaatan waktu

Tabel 3.1
Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel penelitian	Definisi	Indikator	Sub-indikator	Skala
<i>Reward</i> (x_1)	<i>Reward</i> adalah hadiah, penghargaan atau imbalan yang bertujuan agar seseorang menjadi lebih giat lagi berusaha untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja yang telah dicapai. Nugroho (2006). Dalam hal ini berupa promosi jabatan, insentif, dan pujian	1. Promosi jabatan 2. Insentif 3. Pujian	a. Prestasi kerja b. Loyalitas a. Pencapaian target kerja b. Laporan kerja sesuai dengan yang diharapkan a. Tepat waktu ke kantor b. Selalu menyelesaikan tugas tepat waktu	Likert Likert Likert
<i>Punishment</i> (x_2)	<i>punishment</i> adalah suatu konsekuensi yang tidak menyenangkan atau tidak diinginkan yang diberikan oleh atasan atas suatu perilaku tertentu yang telah dilakukan karyawan, Ivancevich (2007). Dalam hal ini berupa surat peringatan, skorsing, dan teguran.	1. Surat peringatan 2. Skorsing 3. Teguran	a. Melanggar kontrak kerja b. Kerjasama dengan kompetitor a. Melakukan tindakan criminal b. Menerima SP tiga Kali a. Terlambat sampai di kantor b. Meninggalkan kantor tanpa izin	Likert Likert Likert
Kinerja (y)	kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan baik secara kuantitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggungjawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan perusahaan yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika. Yang diukur melalui kualitas kerja, kuantitas kerja, dan disiplin kerja. Moehertonio (2010)	1. Kualitas kerja 2. Kuantitas kerja 3. Disiplin kerja	a. Keterampilan b. Kemampuan a. Output melebihi target b. Siklus aktivitas a. Efektivitas kerja b. Ketepatan waktu	Likert Likert Likert

3.7 Instrumen Penelitian

Menurut Sugiyono (2011) skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Sehingga untuk mengetahui pengukuran jawaban responden pada penelitian ini yang mana menggunakan instrument penelitian berupa kuisisioner, penulis menggunakan metode skala Likert (*Likert's Summated Ratings*)

Dalam pengukuran jawaban responden, pengisian kuisisioner diukur dengan menggunakan skala Likert, dengan tingkatan sebagai berikut :

Tabel 3.2
Bobot penilaian skala likert

Jawaban	Bobot
Sangat setuju	5
Setuju	4
Kurang setuju	3
Tidak setuju	2
Sangat tidak setuju	1

Instrumen penelitian (kuisisioner) yang baik harus memenuhi persyaratan yaitu valid dan reliabel. Untuk mengetahui validitas dan reliabilitas kuisisioner perlu dilakukan pengujian atas kuisisioner dengan menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Karena validitas dan reliabilitas ini bertujuan untuk menguji apakah kuisisioner yang disebarkan untuk mendapatkan data penelitian adalah valid dan reliabel, maka untuk itu, penulis juga akan melakukan uji validitas dan uji reliabilitas terhadap instrumen penelitian (kuisisioner)

1. Validitas instrumen penelitian

Uji validitas digunakan untuk menunjukkan ukuran yang benar-benar mengukur apa yang hendak diukur. (Sunyoto, 2007). Dasar pengambilan keputusan adalah :

- a. Jika $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$, maka butir atau pertanyaan tersebut valid.
- b. Jika $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$, maka butir atau pertanyaan tersebut tidak valid.

2. Reliabilitas Instrumen Penelitian

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah alat pengukuran mempunyai kehandalan dalam mengukur. Dalam hal ini bila *Reliability coefficient* (alpha) nilainya $> 0,60$ maka variabel dan butir pertanyaan yang diukur dapat dipercaya atau diandalkan (Sunyoto, 2007).

3.8 Analisis Data

Untuk membuktikan hipotesis yang telah dikemukakan maka dalam penelitian ini digunakan:

3.8.1 Analisi Deskriptif Kuantitatif

Analisis deskriptif kuantitatif merupakan metode yang bertujuan mengubah kumpulan data mentah menjadi bentuk yang mudah dipahami, dalam bentuk informasi yang ringkas, dimana hasil penelitian dan analisisnya diuraikan dalam suatu tulisan ilmiah yang mana dari analisis tersebut akan dibentuk suatu kesimpulan.

3.8.2 Analisis Kuantitatif

1. Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan oleh peneliti, bila peneliti bermaksud meramalkan bagaimana keadaan naik turunnya variabel dependen, bila dua atau lebih variabel independen sebagai faktor prediktor dimanipulasi (dinaik turunkan nilainya) (Sugiyono). Analisis regresi menggunakan rumus persamaan regresi berganda sebagai berikut:

$$Y = \alpha + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana :

Y	= Kinerja Karyawan
X₁	= <i>Reward</i>
X₂	= <i>Punishment</i>
α	= Konstanta
b₁ & b₂	= Koefisien regresi
e	= Tingkatan kesalahan (0,05)

2. Pengujian Hipotesis

Pembuktian hipotesis tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan uji statistik, sebagai berikut:

a. Uji Serempak (Uji F) untuk pengujian hipotesis pertama

Uji ini digunakan untuk mengetahui apakah seluruh variabel bebasnya secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap variabel terikat. pengujian dilakukan dengan membandingkan nilai F_{hitung} dengan F_{tabel} pada derajat kesalahan 5% dalam arti ($\alpha = 0,05$). Apabila nilai $F_{hitung} \geq$ nilai F_{tabel} , maka berarti variabel bebasnya secara bersama-sama memberikan pengaruh yang bermakna terhadap variabel terikat atau hipotesis pertama dapat diterima.

b. Uji Parsial (Uji t) untuk pengujian hipotesis kedua

Uji ini digunakan untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat apakah bermakna atau tidak. Pengujian dilakukan dengan membandingkan antara nilai t_{hitung} masing-masing variabel bebas dengan nilai t_{tabel} dengan derajat kesalahan 5% dalam arti ($\alpha = 0,05$). Apabila nilai $T_{hitung} \geq$ nilai T_{tabel} , maka berarti variabel bebasnya secara memberikan pengaruh yang bermakna terhadap variabel terikat.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum PT. Zarindah Perdana

PT. Zarindah Perdana adalah perusahaan yang bergerak di bidang property perumahan. Perusahaan yang berdiri sejak tahun 2005 ini didirikan oleh Ir. M. Sadiq selaku direktur dan *owner* dari perusahaan tersebut . Perusahaan yang tergabung dalam Zarindah Group ini berpusat di jalan Pelita Raya No. 42 Makassar.

Perusahaan yang telah berpengalaman selama 11 tahun ini pertama kali membangun unit perumahan di tahun 2005 dengan proyek bernama Griya Sunu 1 dan Griya Sunu 2, berlanjut dengan proyek lainnya yakni Sari Regency, Perumahan Talassalapang, Graha Diva Mediterania, Zarindah Permai, Bumi Zarindah, Taman Zarindah, Kota Hijau Zarindah, Griya Zarindah Kendari, Graha Jannah Palopo, Zarindah Regency Mawang, Zarindah Garden, Permata Zarindah Bantaeng, Graha Cantika Watampone, Bumi Zarindah Tasisso Pare-Pare, Zarindah Mas Belopa, Puri Zarindah Bogor, Graha Sutera Zarindah Sengkang dan Graha Nirwana Pare- Pare.

Visi “ Terdepan dalam Bisnis Property yang memberikan manfaat Sebesar- besarnya bagi kesejahteraan masyarakat”

Misi “ Menjadi Developer Perumahan Nasional Terdepan, Unggul dengan produk Property yang mudah dimiliki masyarakat”

Dengan Visi dan Misi tersebut PT. Zarindah Perdana terus melakukan ekspansi perusahaan ke wilayah- wilayah baru. Saat ini perusahaan ini telah memiliki cabang hampir di seluruh kabupaten di kawasan Sulawesi Selatan, Sulawesi Barat Hingga Sulawesi Tenggara. Karena ekspansi yang terus berlanjut

maka perusahaan ini terus melakukan pengembangan pada bagian sumber daya manusia.

A. Kepala Cabang

Seorang kepala Cabang memiliki tugas mengontrol semua kegiatan perusahaan di setiap cabang yang dipimpinnya. Kepala cabang juga yang menentukan arus perusahaan agar visi dan misi perusahaan tercapai.

B. Divisi Marketing

Divisi Marketing memiliki Tugas untuk merencanakan penjualan produk hingga produk tersebut sampai ke tangan user. Divisi marketing sendiri terdiri dari Front Office, Sales, Back Office dan bagian KPR yang mengurus kegiatan yang berhubungan dengan pihak perbankan selaku lembaga yang menyediakan program KPR perumahan.

C. Divisi P3

Divisi P3 atau Perencanaan dan Pengendalian Proyek sendiri memiliki tugas dalam membuat perencanaan bangunan dan pembuatan struktur pengawasan pembangunan perumahan.

D. Divisi Produksi

Divisi Produksi memiliki tugas dalam melaksanakan kegiatan pembangunan perumahan sesuai perencanaan dari divisi P3 sendiri. Divisi ini terdiri dari *Personal In Come*, Pengawas lapangan dan para pekerja perumahan.

E. Divisi Keuangan

Divisi keuangan adalah divisi yang mengatur pengeluaran dan pengelolaan keuangan perusahaan. Divisi ini pula yang membuat pembukuan serta neraca perusahaan.

F. Divisi Humas dan Legal

Divisi Humas dan legal adalah sebuah divisi yang bertugas mengatur dan memastikan legalitas dari proyek serta perusahaan. Divisi ini pula yang berhubungan dengan pihak notaris dan Badan Pertanahan serta perizinan proyek.

G. Divisi IT

Divisi IT sendiri memiliki tugas sebagai divisi yang mengatur seluruh kegiatan informasi dan teknologi perusahaan, mengelola web perusahaan serta merancang sistem informasi internal perusahaan.

H. Divisi SDM

Divisi SDM adalah divisi yang mengatur seluruh kegiatan perekrutan karyawan hingga pelatihan dan pengembangan karyawan. Divisi ini pula yang mengatur penempatan karyawan serta jenjang karir karyawan.

I. Divisi Operasional

Divisi Operasional adalah divisi pendukung seluruh kegiatan divisi lain. Seluruh kegiatan operasional mulai dari office boy, supir serta penyedia kebutuhan pendukung pekerjaan seperti alat tulis dilaksanakan oleh divisi operasional.

4.2 Analisis Karakteristik Responden

Penelitian ini menguraikan mengenai analisis *Reward* Dan *Punishment* Sebagai Faktor Penentu Kinerja Karyawan pada PT. Zarindah Perdana Makassar. Hal ini bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh *Reward* dan *Punishment* terhadap kinerja karyawan PT. Zarindah Perdana Makassar. Dalam penelitian ini, diambil sebanyak 29 orang karyawan sebagai sampel penelitian.

Karakteristik responden yaitu menguraikan deskripsi identitas responden menurut sampel penelitian yang telah ditetapkan. Salah satu tujuan dengan deskripsi karakteristik responden adalah memberikan gambaran yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Dalam penelitian sampel, karakteristik responden dikelompokkan menurut usia, divisi kerja, dan lama bekerja. Oleh karena itulah uraian mengenai karakteristik responden dapat diuraikan sebagai berikut :

4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Responden menurut usia dikelompokkan menjadi lima kelompok, yaitu: 25 tahun kebawah, 26-30 tahun, 31-40 tahun, dan 41 tahun keatas. Karakteristik responden menurut usia dapat dilihat melalui tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1
Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Usia	Frekuensi	Persentase
≤ 25 Tahun	9	31%
26-30Tahun	10	35%
31-40 Tahun	9	31%
≥ 41Tahun	1	3%
Total	29	100%

Sumber: Data primer (Kuisisioner), diolah (2016)

Berdasarkan tabel karakteristik responden menurut usia, jumlah responden yang berusia di bawah atau 25 tahun, yakni 9 orang atau sebesar 31%, jumlah responden yang berusia 26 - 30 tahun yakni 10 orang atau sebesar 35%, jumlah responden yang berusia 31-40 tahun yakni 9 orang atau sebesar 31%, jumlah responden yang berusia di 41 tahun keatas yakni 1 orang atau sebesar 3%. Sehingga dapat dikatakan bahwa mayoritas karyawan PT. Zarindah Perdana Makassar berusia 26-30 tahun.

4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi Pekerjaan

Tabel 4.2
Karakteristik Responden Berdasarkan Divisi Pekerjaan

Pekerjaan	Frekuensi	Persentase
Marketing	8	27,6%
P3	2	6,9%
Produksi	10	34,5%
Keuangan	2	6,9%
Humas	1	3,4%
IT	1	3,4%
Operasional	5	17,3%
Total	29	100%

Sumber: Data primer (Kuisisioner), diolah (2016)

4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Tabel 4.3
Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Penghasilan	Frekuensi	Persentase
≤ 1 tahun	5	17,3%
2 – 3 tahun	10	34,5%
4 – 5 tahun	7	24,1%
≥ 6 tahun	7	24,1%
Total	29	100%

Sumber: Data primer (Kuisisioner), diolah (2016)

4.3 Analisis Deskriptif Variabel

4.3.1 Penentuan Range

Survey ini menggunakan skala Likert dengan bobot tertinggi di tiap pernyataan adalah 5 dan bobot terendah adalah 1. Dengan jumlah responden sebanyak 29 orang, maka:

$$\text{Range} = \frac{\text{Skor tertinggi} - \text{skor terendah}}{\text{Range skor}}$$

$$\text{Skor tertinggi} = 29 \times 5 = 145$$

$$\text{Skor terendah} = 29 \times 1 = 29$$

$$\text{Sehingga range untuk hasil survey, yaitu : } \frac{145-29}{5} = 23,2$$

Tabel 4.4
Range skor

Range	Penilaian
29 – 52	Sangat rendah
53 – 76	Rendah
77 – 100	Cukup
101 – 124	Tinggi
125 – 145	Sangat tinggi

4.3.2 Analisis Deskriptif Variabel *Reward* (X_1)

Analisi deskriptif jawaban responden tentang variabel *Reward* didasarkan pada jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan seperti yang terdapat dalam kuesioner yang disebarakan kepada responden. Variasi jawaban responden untuk variable *reward* dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5
Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Reward* (X_1)

No	Pernyataan	Tanggapan										Skor
		5		4		3		2		1		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk dipromosikan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi sesuai dengan	5	17,3	24	82,7	0	0	0	0	0	0	121
2	Perusahaan memberikan kesempatan kenaikan jabatan kepada karyawan yang loyal dan bekerja lebih dari 5 tahun jika dianggap kompeten dengan jabatan tersebut.	9	31	20	69	0	0	0	0	0	0	125
3	Perusahaan memberikan insentif berupa materi kepada karyawan yang mencapai target sesuai peraturan yang ada.	11	37,9	18	62,1	0	0	0	0	0	0	127
4	Perusahaan memberikan insentif berupa materi kepada karyawan yang menyelesaikan tugas laporan dengan baik.	16	55,1	13	44,9	0	0	0	0	0	0	132
5	Atasan memberikan kata-kata puja kepada karyawan yang tepat waktu datang ke kantor.	14	48,3	15	51,7	0	0	0	0	0	0	130

6	Atasan memberikan kata-kata pujian kepada karyawan yang selalu tepat waktu dalam menyelesaikan tugas.	14	48,3	15	51,7	0	0	0	0	0	0	130
Jumlah												765
Rata-rata												127,5

Berdasarkan keenam indikator variabel *Reward* pada Tabel 4.5, dapat disimpulkan bahwa nilai skor tertinggi jawaban responden adalah *range* keempat, yaitu sangat tinggi. Melihat dari rata-rata hasil responden, yaitu sangat tinggi. Keenam pernyataan tersebut kebanyakan responden menjawab pada skala setuju dan sangat setuju. Hal ini menunjukkan karyawan menyelesaikan tugas dengan baik agar mendapatkan *reward* berupa materi dari perusahaan PT. Zarindah Perdana.

4.3.3 Analisis Deskriptif Variabel *Punishment* (X_2)

Analisi deskriptif jawaban responden tentang variabel *Punishment* didasarkan pada jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan seperti yang terdapat dalam kuesioner yang disebarkan kepada responden. Variasi jawaban responden untuk variable *reward* dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut:

Tabel 4.6
Tanggapan Responden Terhadap Variabel *Punishment* (X_2)

No	Pernyataan	Tanggapan										Skor
		5		4		3		2		1		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	Perusahaan memberikan surat peringatan kepada karyawan yang melanggar kotrak kerja.	0	0	24	82,7	5	17,3	0	0	0	0	111
2	Perusahaan memberikan surat peringatan kepada karyawan yang ketahuan bekerjasama dengan kompetitor..	8	27,7	20	68,9	0	0	0	0	1	3,4	121
3	Perusahaan memberikan skorsing	1	3,4	13	44,9	10	34,4	5	17,3	0	0	97

	berupa pembebasan tugas bahkan pemutusan hubungan kerja kepada karyawan yang menerima surat peringatan sebanyak 3 kali atau lebih..											
4	Perusahaan memberikan skorsing berupa pembebasan tugas bahkan pemutusan hubungan kerja kepada karyawan yang melakukan tindakan kriminal.	15	51,7	12	41,5	1	3,4	1	3,4	0	0	128
5	Atasan memberikn kata-kata teguran kepada karyawan yang terlambat sampai di kantor.	0	0	14	48,3	14	48,3	1	3,4	0	0	100
6	Atasan memberikn kata-kata teguran kepada karyawan yang meninggalkan kantor tanpa izin.	1	3,4	14	48,3	13	44,9	1	3,4	0	0	102
Jumlah												659
Rata-rata												109,8

Berdasarkan keenam indikator variabel *Punishment* pada Tabel 4.6, dapat disimpulkan bahwa nilai skor tertinggi jawaban responden adalah *range* keempat, yaitu sangat tinggi. Melihat dari rata-rata hasil responden yaitu tinggi. Keenam pernyataan tersebut kebanyakan responden menjawab pada skala setuju dan sangat setuju . Hal ini menunjukkan karyawan akan berusaha menyelesaikan tugas dengan baik agar tidak mendapatkan *punishment* berupa skorsing, pembebasan tugas, dan pemutusan hubungan kerja dari perusahaan PT. Zarindah Perdana.

4.3.4 Analisis Deskriptif Variabel Kinerja (Y)

Analisis deskriptif jawaban responden tentang variabel kinerja didasarkan pada jawaban responden atas pertanyaan-pertanyaan seperti yang terdapat dalam kuesioner yang disebarkan kepada responden. Variasi jawaban

responden untuk variabel kinerja dapat dilihat pada Tabel 4.7 berikut:

Tabel 4.7
Tanggapan Responden Terhadap Variabel Kinerja (Y)

No	pernyataan	Tanggapan										Skor
		5		4		3		2		1		
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	
1	Saya taat terhadap aturan dan prosedur kerja yang ditetapkan dalam suatu pekerjaan sehigga pekerjaan saya terselesaikan dengan baik.	7	24,1	21	72,5	1	3,4	0	0	0	0	122
2	Saya selalu dapat menyelesaikan pekerjaan saya sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan.	7	24,1	19	65,6	2	6,9	1	3,4	0	0	119
3	Skill yag saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan, sehingga saya selalu dapat mengerjakan pekerjaan saya dengan baik.	0	0	28	96,6	0	0	1	3,4	0	0	114
4	Saya mengerjakan pekerjaan saya dengan penuh perhitungan sesuai dengan kemampuan saya, sehingga saya selalu dapat mengerjakan pekerjaan saya dengan baik.	7	24,1	21	72,5	1	3,4	0	0	0	0	122
5	Saya tidak pulang sebelum pekerjaan saya selesai, sehingga output pekerjaan saya selalu melebihi target.	4	13,8	22	75,9	1	3,4	2	6,9	0	0	115
6	Saya membantu karyawan lain yang membutuhkan bantuan saya , agar dapat memudahkan pekerjaan saya.	1	3,4	28	96,6	0	0	0	0	0	0	117
Jumlah												709
Rata-rata												118,2

Berdasarkan keenam indikator variabel kinerja pada Tabel 4.7, dapat disimpulkan bahwa nilai skor tertinggi jawaban responden adalah *range* kesatu dan keempat, yaitu tinggi. Melihat dari rata-rata hasil responden, yaitu tinggi. Keenam pernyataan tersebut kebanyakan responden menjawab pada skala

setuju dan sangat setuju . Hal ini menunjukkan karyawan yang taat terhadap peraturan dalam perusahaan dan penuh perhitungan dalam melakukan tugas adalah karyawan yang memiliki kinerja yang baik dalam perusahaan PT. Zarindah Perdana.

4.4 Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

4.4.1 Uji Validitas

Kuisisioner dikatakan valid apabila pernyataan yang terdapat didalam kuisisioner mampu mengungkapkan sesuatu yang diukur oleh angket tersebut Hasil uji validitas melalui program SPSS 21.00 dengan menggunakan rumus *Pearson* terhadap instrumen penelitian diperoleh angka korelasi yang diuraikan pada table 4.8 berikut:

Tabel 4.8
Hasil Uji Validitas

Variabel	Item/Kode	Korelasi Bivariat	<i>Corrected Item–TotalCorrelation</i>	r Tabel	Keterangan
<i>Reward</i>	X11	0,388	0,373	0,355	VALID
	X12	0,672	0,399	0,355	VALID
	X13	0,546	0,392	0,355	VALID
	X14	0,869	0,756	0,355	VALID
	X15	0,897	0,803	0,355	VALID
	X16	0,897	0,803	0,355	VALID
<i>Punishment</i>	X21	0,507	0,386	0,355	VALID
	X22	0,796	0,630	0,355	VALID
	X23	0,713	0,668	0,355	VALID
	X24	0,529	0,370	0,355	VALID
	X25	0,460	0,402	0,355	VALID
	X26	0,715	0,560	0,355	VALID
Kinerja	Y1	0,935	0,599	0,355	VALID
	Y2	0,930	0,953	0,355	VALID
	Y3	0,721	0,457	0,355	VALID
	Y4	0,846	0,648	0,355	VALID
	Y5	0,554	0,446	0,355	VALID
	Y6	0,678	0,368	0,355	VALID

Sumber: Hasil pengolahan data kuisisioner, 2016

Hasil tersebut menggunakan dua cara, yang pertama dengan menggunakan rumus *pearson (korelasi bivariat)* dan hasil total korelasi pada

analisis reliabilitas (*Corrected Item-Total Correlation*). Berdasarkan table hasil uji validitas diatas, diketahui bahwa seluruh item pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid, yang ditunjukkan dengan nilai dari masing-masing item pertanyaan memiliki nilai koefisien korelasi positif dan lebih besar dari pada r_{tabel} .

4.4.2 Uji Reliabilitas

Suatu angket kuisisioner dinyatakan reliable apabila jawaban terhadap responden terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil diwaktu ke waktu. Teknik yang digunakan untuk mengukur tingkat reliabilitas adalah *Cronbach Alpha* dengan cara membandingkan nilai *Alpha* dengan standarnya, dengan ketentuan jika:

1. Nilai *Cronbach Alpha* 0,00s.d.0,20, berarti kurang reliabel
2. Nilai *Cronbach Alpha* 0,21s.d.0,40, berarti agak reliabel
3. Nilai *Cronbach Alpha* 0,41s.d.0,60, berarti cukup reliabel
4. Nilai *Cronbach Alpha* 0,61s.d.0,80, berarti reliabel
5. Nilai *Cronbach Alpha* 0,81s.d.1,00, berarti sangat reliabel

Tabel di bawah ini menunjukkan hasil pengujian reliabilitas dengan menggunakan alat bantu SPSS 21.00.

Tabel 4.9
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach Alpha	Standar	Keterangan
<i>Reward</i>	0,624	0,600	Reliabel
<i>Punishmen</i>	0,612	0,600	Reliable
Kinerja	0,803	0,600	Reliabel

Sumber: Hasil pengolahan data kuisisioner, 2016

Hasil nilai *cronbach's alpha* pada variabel *Reward*, *Punishment*, dan Kinerja $>0,60$ sehingga indikator atau kuisisioner dari ketiga variabel tersebut reliable, sehingga layak dipercaya sebagai alat ukur variabel.

4.6 Analisis Regresi Berganda

Analisis regresi berganda digunakan untuk mengetahui pengaruh antara variabel independen terhadap variabel dependen, sekaligus untuk melihat hasil pengujian hipotesis yang diajukan. Hasil regresi antara *Reward* dan *Punishment* terhadap kinerja karyawan PT. Zarindah Perdana Makassar. Dapat dilihat hasilnya sebagai berikut:

Tabel 4.10
Hasil Regresi Berganda
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.559	6.350		.088	.931
	TOTAL_X1	.831	.154	.801	5.386	.000
	TOTAL_X2	.126	.143	.132	.884	.385

a. Dependent Variable: TOTAL_Y

Sumber: Hasil pengolahan data kuisisioner, 2016

Dalam penelitian ini digunakan hasil uji regresi yang *standardized* dikarenakan nuntuk menyamakan ukuran variabel independen (*Reward* dan *Punishment*) yang tidak sama. Keuntungan menggunakan hasil regresi yang *standardized* yaitu mampu mengeliminasi perbedaan ukuran pada variabel independen. Selain itu hasil uji regresi yang *standardized* digunakan karena ingin melihat tingkat prioritas. (Hanggadhika, 2010).

Dari tabel 4.10 dapat diperoleh persamaan regresi linear berganda

Sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y = 0,559 + 0,801X_1 + 0,132X_2 + 0,05$$

$b_1 = 0,801$ artinya apabila kenaikan variabel $X_2 =$ konstan, maka kenaikan variabel *reward* (X_1) sebesar 1% akan menyebabkan kenaikan variable kinerja (Y) sebesar 0,831.

$b_2 = 0,132$ artinya apabila kenaikan variabel $X_1 = \text{konstan}$, maka kenaikan variabel *Puishment* (X_2) sebesar 1% akan menyebabkan kenaikan variabel kinerja (Y) sebesar 0,126

4.7 Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi (R^2) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali dalam Hanggadhika, 2010). Nilai R^2 yang semakin mendekati 1, berarti variabel-variabel independen memberikan hampir semua informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel independen. Koefisien determinasi yang digunakan adalah *Adjusted R Square* karena lebih dapat dipercaya dalam mengevaluasi model regresi. Nilai *Adjusted R Square* dapat naik atau turun apabila satu variabel ditambahkan kedalam model. Berbeda dengan *R Square* yang pasti akan meningkat setiap tambahan satu variabel independen, tidak peduli apakah variabel tersebut berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen.

Tabel 4.11
Hasil Koefisien Determinasi (R^2)
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.747 ^a	.558	.524	1.215

a. Predictors: (Constant), TOTAL_X2, TOTAL_X1

Sumber: Hasil pengolahan data kuisisioner, 2016

Dari hasil analisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pada tabel 4.11 menunjukkan nilai *adjusted R²* sebesar 0,524, hal ini berarti variabel *reward* dan *punishment* mempunyai kontribusi secara bersama-sama sebesar 52,4% terhadap variabel terikat (Y) yakni kinerja. Sisanya sebesar 47,6%

dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak masuk dalam penelitian.

Seperti penelitian yang dilakukan oleh Galih Dwi Koencoro (2011) dengan judul Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja (Studi kasus pada PT INKA Madiun) dan Ade Vici Purnama (2015) Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Kereta Api Indonesia Persero Daop 8 Surabaya

4.8 Uji Simultan F

Uji serempak atau uji F merupakan uji secara bersama-sama untuk menguji sigifikansi pengaruh variabel *Reward* (X_1), dan *Punishment* (X_2) secara bersama-sama terhadap variabel kinerja (Y). Uji F dilakukan dengan membandingkan F_{hitung} dengan F_{tabel} .

Tabel 4.12
Hasil Uji Simultan F
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	48.448	2	24.224	16.410	.000 ^b
	Residual	38.380	26	1.476		
	Total	86.828	28			

a. Dependent Variable: TOTAL_Y

b. Predictors: (Constant), TOTAL_X2, TOTAL_X1

Sumber: Hasil pengolahan data kuisioner, 2016

Berdasarkan hasil uji simultan F dari tabel 4.12 ditunjukkan bahwa F_{hitung} sebesar 16,410 sedangkan hasil F_{tabel} pada tabel distribusi dengan tingkat kesalahan 5% adalah sebesar 3,37. Hal ini berarti $F_{hitung} > F_{tabel}$ ($16,410 > 3,37$). Nilai signifikansi $0,000 < 0,050$. Perhitungan tersebut menunjukkan bahwa seluruh variabel *Reward* dan *Punishment* (X_1 dan X_2) secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel kinerja (Y).

4.9 Uji T

Pengujian ini untuk melihat sejauh mana pengaruh secara terpisah dari masing-masing variabel bebas (X) terhadap variabel terikat (Y) berdasarkan hasil regresi yang ada pada Tabel 4.10 uji t dilakukan dengan membandingkan nilai t hitung dengan t table dengan tingkat kesalahan 5% yakni 2,100. Apabila t hitung > t table maka dapat disimpulkan variabel tersebut mempunyai pengaruh yang signifikan.

1. Variabel *Reward* (X_1)

Nilai t_{hitung} untuk variabel ini sebesar 5,386. Sementara itu nilai pada tabel distribusi 5% sebesar 2,100 Maka $t_{hitung} (5,386) > t_{tabel} (2,100)$ dan nilai signifikansi ($0,00 < 0,050$) artinya variabel *Reward* (X_1) berpengaruh positif secara parsial dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2. Variabel *Punishment* (X_2)

Nilai t_{hitung} untuk variabel ini sebesar 0,884. Sementara itu nilai pada tabel distribusi 5% sebesar 2,100. Maka $t_{hitung} (0,884) < t_{tabel} (2,100)$ dan nilai signifikansi ($0,385 > 0,050$) artinya variabel *Punishment* (X_2) berpengaruh negatif secara parsial dan tidak signifikan terhadap kinerja.

Dengan demikian berdasarkan uji parsial t, variabel *Reward* (X_1) adalah variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Galih Dwi Koencoro (2011) dengan judul Pengaruh *Reward* Dan *Punishment* Terhadap Kinerja (Studi kasus pada PT INKA Madiun) dan Ade Vici Purnama (2015) Pengaruh Reward Dan Punishment Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Kereta Api Indonesia Persero Daop 8 Surabaya

4.10 Pembahasan

1. Pengaruh *Reward* Terhadap Kinerja Karyawan

Dari penelitian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa *reward* memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan hal tersebut sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Oemar (2007) bahwa *reward* merupakan imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas kinerja yang telah diberikan. Maksudnya adalah *reward* diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk apresiasi perusahaan kepada karyawan atas kinerja yang telah diberikan. Secara umum pemberian *reward* pada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, selain itu dengan adanya *reward*, karyawan merasa kontribusi yang diberikan dihargai sehingga kinerja karyawan menjadi semakin meningkat. Dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh adanya *reward*, baik yang berasal dari promosi jabatan, bonus, insentif, dan pujian. Berdasarkan hasil penelitian terdapat pengaruh signifikan antara pemberian *reward* dengan kinerja karyawan, yang artinya pemberian *reward* pada PT. Zarindah Perdana Makassar telah sesuai dengan harapan karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Penelitian tersebut mendapatkan hasil yang serupa dengan penelitian yang telah dilakukan oleh Mansyur (2013) yang menyatakan bahwa *Reward* berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sehingga penelitian ini dapat mendukung penelitian yang dilakukan oleh Mansyur dimana *reward* berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2. Pemberian *Punishment* Dengan Kinerja Karyawan

Secara umum pemberian *punishment* pada karyawan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai, namun dalam penelitian ini *punishment* pada PT. Zarindah Perdana Makassar berpengaruh tidak signifikan. Menurut BF Skinner dalam Gitosudarmo dan Sudita

(2000) mengemukakan bahwa sebenarnya hukuman atau *punishment* bukan merupakan cara yang efektif bagi manajer untuk merubah perilaku, karena hukuman hanya mempengaruhi perilaku yang bersifat sementara dan tidak berlangsung lama. Maka, yang terjadi pada PT. Zarindah Perdana Makassar tersebut bukan menjadi suatu hal langka. Bahwasanya, *punishment* yang diberlakukan tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari hasil penelitian ditemukan bahwa perilaku karyawan pada perusahaan tersebut kurang mentaati peraturan, terbukti dengan *punishment* yang diberlakukan guna meningkatkan kinerja justru kurang diperhatikan. Selanjutnya, ketidak konsistenan pemberian *punishment* juga memberikan pengaruh pada kinerja. Misalnya, *punishment* yang diberikan dianggap ringan sehingga tidak bisa memberikan efek jera terhadap karyawan, ditambah dengan efek *punishment* yang tidak memberikan efek jangka panjang.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Berdasarkan nilai koefisien determinasi menunjukkan nilai *adjusted R²* sebesar 0,524, hal ini berarti variable *reward* dan *punishment* mempunyai kontribusi secara bersama-sama sebesar 52,4% terhadap variable terikat (Y) yakni kinerja. Sisanya sebesar 47,6% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak masuk dalam penelitian. Artinya H₁ diterima.

Dari hasil analisis didapatkan korelasi antara X₁ dan Y sebesar 5,386. Hal ini menggambarkan adanya hubungan yang signifikan antara pemberian reward dengan kinerja. Dari hasil uji juga diketahui bahwa nilai signifikansi adalah sebesar 0,00. Sedangkan korelasi antara X₂ dan Y sebesar 0,884. Hal ini menggambarkan tidak terdapat hubungan yang signifikan antara pemberian *punishment* dengan kinerja, dengan nilai signifikansi sebesar 0,385, artinya H₂ diterima.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil pembahasan dan kesimpulan yang diperoleh, maka diajukan beberapa saran yang dapat diterapkan oleh PT. Zarindah Perdana Makassar.

5.2.1 Saran Untuk Perusahaan

1. Dalam upaya perusahaan meningkatkan kinerja karyawan melalui pemberian reward, perusahaan harus mampu bersifat proporsional

terhadap tiap-tiap karyawan agar karyawan mampu memberikan kinerja yang baik

2. Perusahaan harus berhati-hati dalam memberikan *punishment* kepada karyawan karena pemberian *punishment* dapat menurunkan kinerja karyawan.

5.2.2 Saran Untuk Penelitian Mendatang

1. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut terhadap variabel-variabel selain *reward* dan *punishment* yang dapat berpengaruh terhadap kinerja. Hal ini dikarenakan, dalam penelitian ini kedua variabel tersebut hanya mampu menjelaskan 52,4% terhadap penentu kinerja. Penelitian ini belum memasukkan variable atau factor lain yang mungkin dapat mempengaruhi dan menyempurnakan hasil penelitian ini.
3. Untuk penelitian yang akan datang disarankan untuk meneliti perusahaan lain yang mengalami kondisi yang hampir sama dengan PT. Zarindah Perdana Makassar. Hal ini dapat dijadikan pembandingan sekaligus melengkapi penelitian ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Tohardi, 2002. *Pemahaman Praktis Manajemen Sumber Daya Manusia*, Universitas Tanjung Pura, Mandar Maju, Bandung
- Andreas, Lako. 2004. *Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Isu Teori dan Solusi*, Yogyakarta, Amara Books.
- Arikuto, Suharsimi. 2002. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta.
- As'ad, M. 2004. *Psikologi Industri, Seri Umum. Sumber Daya Manusia*. Edisi 4. Liberty, Yogyakarta.
- Bambang Nugroho. 2006. *Reward dan Punishment*. Jakarta: Bulletin CiptaKarya, Departemen Pekerjaan Umum Edisi No. 6/IV/Juni 2006
- Danang Sunyoto. 2007. *Analisis Regresi dan Korelasi Bivariat dan Kasus*. Yogyakarta: Amara Books
- Dessler, Gary, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 9, Jilid 1. Jakarta: Gramedia.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Guritno, Bambang dan Waridin. 2005. *Pengaruh Persepsi Karyawan Mengenai Perilaku Kepemimpinan, Kepuasan Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja*. JRBI. Vol 1. No 1
- Handoko, Hani T. 2000. *Dasar-dasar Manajemen Produksi dan Operasi Edisi I*. Yogyakarta: BPFE UGM
- Ivancevich, Jhon M. Dkk. 2007. *Prilaku dan Manajemen Organisasi*. Erlangga: Jakarta
- Jauvani Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta : PT Rajagrafindo Persada.
- MalayuHasibuan, S.P 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : PT. BumiAksara.
- _____, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta: PT. Bumi Aksara
- _____, 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara
- _____, 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara

- Mangkunegara, Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan ke-2. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya
- , 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Perusahaan cetakan pertama, penerbit PT. Remaja Rosdakarya. Bandung
- Mangkuprawira, Sjafri. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- M. Manullang. 2004. *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta : Gajah Mada University Press.
- Moeheriono. 2010. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Surabaya: Ghalia Indonesia
- Nasution, Mulia. 2000. *Manajemen Personalia Aplikasi Dalam Perusahaan*. Jakarta: Djambatan
- Nawawi, Hadari. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta:Gajah Mada University Perss.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M., 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing, Edisi 6*. Penerbit Salemba Empat.
- Notoatmodjo,S. 2002. *Metodologi Penelitian Kesehatan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Panggabean,Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.Bogor: Ghalia Indonesia.
- Rivai, Veithzal 2003, *ManajemenSumber Daya Perusahaan*, Jakarta: Raja GrafindoPersada.
- , 2004. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*.Jakarta: Erlangga.
- Rivai, Veithzal dan Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*.Jakarta: Grafindo.
- Robert L. Mathis dan John H. Jakson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta :Salempa Empat
- Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit Bumi Aksara.
- , 2007, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju.
- Siagian P. Sondang. 2002. *Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja*. Jakarta : Rineka Cipta.

- _____, 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Jakarta : Bumi Aksara
- _____, 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Ketiga belas, Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan pertama edisi ke tiga, Yogyakarta: YKPN
- _____, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: YKPN.
- Simanjuntak, Payaman J. 2005. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja*. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi UI.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan RND*. Bandung: Alfabeta
- _____, 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- _____, 2007. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sutrisno, Edi. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi pertama*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Tapubolon, Manahan P. 2004. *Manajemen Operasional*. Jakarta: Penerbit Galiah Indonesia.
- Wahyudi, Bambang, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi Revisi, Bandung: Sulita
- Wahyuni dan Mulyono. 2006. *Metode Penelitian Sosial*. Jakarta: Departemen Komunikasi dan Pengembangan Masyarakat.
- Wibowo. 2006. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- _____, 2012, *Manajemen Kinerja*, Rajawali Pers, Jakarta.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1

BIODATA

Identitas Diri

Nama : Dahlan Fauzi
 Tempat, Tanggal Lahir : Narmada , 16 mei 1991
 Suku / Bangsa : Sasak / Indonesia
 Agama : Islam
 Alamat : Jl. damai
 Telepon : 085338630121
 Email : dahlanfauzisayangibu@gmail.com

Riwayat Pendidikan

Pendidikan Formal

Tahun

SDN 4 Narmada	1997 – 2003
SMP SMART EI Bogor	2004 – 2006
SMA SMART EI Bogor	2006 – 2009
Universitas Hasanuddin	2009 – 2016

Pendidikan Non Formal

Pelatihan *Basic Study Skill* Universitas Hasanuddin 2009
 Latihan Kepemimpinan Tingkat Pertama (LK I IMMAJ FE UH) 2010

Pengalaman

Organisasi

Anggota Divisi Mading OASE SMART EI
 Ketua Majelis Perwakilan Kelas SMA SMART EI Bogor
 UKM Sepakbola Unhas 2009 - Sekarang

Kerja

Karyawan PLTD Pasengerhan Bali
 Operator JJ Juice
 Operator Kebab Baba Rafi

Demikian biodata ini dibuat dengan sebenarnya.

Makassar, 24 Agustus 2016

Dahlan Fauzi

LAMPIRAN 2

SURAT PERMOHONAN MENJADI RESPONDEN

Kepada Yth.Saudara (i)

DiTempat

Dengan hormat,

Saya mahasiswa Universitas Hasanuddin Fakultas Ekonomi dan Bisnis Program
Studi Manajemen Sumber Daya Manusia:

Nama : Dahlan Fauzi

NIM : A21109317

Ingin meminta kesediaan Anda sebagai Karyawan PT. ZARINDAH PERDANA
Makassar untuk berpartisipasi menjawab kuisisioner yang saya ajukan, guna
penulisan skripsi sebagai tugas akhir kuliah saya di Universitas Hasanuddin.

Kuisisioner ini dimaksudkan untuk menganalisis "*Reward dan Punishment*
Sebagai Faktor Penentu Kinerja Karyawan".

Kuisisioner ini digunakan untuk kepentingan ilmiah, sehingga semua jawaban
Anda akan kami jaga kerahasiaannya. Agar tidak menimbulkan dampak yang
tidak diinginkan maka dalam kuisisioner ini tidak perlu mencantumkan nama.
Untuk itu tidak perlu ragu dalam memberikan jawaban yang sebenar-benarnya
Anda alami.

Atas kesediaan dan kerjasama Anda, saya ucapkan terimakasih.

Hormat saya

Dahlan Fauzi

KUISIONER

Kuisisioner ini membahas tentang *Reward* dan *Punishment* terhadap kinerja Anda sebagai karyawan. Hanya perlu waktu sekitar lima menit untuk mengisinya.

Petunjuk Pengisian:

1. Padabagian Usia, dan Lama Bekerja, pilihlah [✓] pilihan yang menunjukkan usia, dan lama Anda bekerja.
2. Pada bagian Divisi kerja harap diisi dengan tulis tangan
3. Responlah tiap item pernyataan menggunakan skala sebagai berikut:

SS : Sangat Setuju
 S : Setuju
 KS : Kurang Setuju
 TS : Tidak Setuju
 STS : Sangat Tidak Setuju

Nama ::.....(Boleh Tidak diisi)

Usi a :
 a. < 25 tahun b. 26 – 30 tahun
 c. 31 – 40 tahun d. > 41 tahun

Divisi Kerja :

Lama Bekerja :
 a. < 1 tahun b. 2 – 3 tahun
 c. 4 – 5 tahun d. > 6 tahun

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
Reward(X ₁)						
1	Perusahaan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk dipromosikan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi sesuai dengan kemampuan dan prestasi kerja.					
2	Perusahaan memberikan kesempatan kenaikan jabatan kepada karyawan yang loyal dan bekerja lebih dari 5 tahun jika dianggap kompeten dengan jabatan tersebut.					
3	Perusahaan memberikan insentif berupa materi kepada karyawan yang mencapai target sesuai peraturan yang ada.					
4	Perusahaan memberikan insentif berupa materi kepada karyawan yang menyelesaikan tugas laporan dengan baik.					
5	Atasan memberikan kata-kata pujia kepada karyawan yang tepat waktu datang ke kantor.					
6	Atasan memberikan kata-kata pujian kepada karyawan yang selalu tepat waktu dalam menyelesaikan tugas.					
Punishment (X ₂)						
No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
1	Perusahaan memberikan surat peringatan kepada karyawan yang melanggar kotrak kerja.					
2	Perusahaan memberikan surat peringatan kepada karyawan yang ketahuan bekerjasama dengan kompetitor.					
3	Perusahaan memberikan skorsing berupa pembebasan tugas bahkan pemutusan hubungan kerja kepada karyawan yang menerima surat peringata sebanya 3 kali atau lebih.					
4	Perusahaan memberikan skorsing berupa pembebasan tugas bahkan pemutusan hubungan kerja kepada karyawan yang melakukan tindakan criminal.					
5	Atasan memberikn kata-kata teguran kepada karyawan yang terlambat sampai di kantor.					
6	Atasan memberikn kata-kata teguran kepada karyawan yang meniggalkan kantor tanpa izin.					

No.	Pernyataan	Jawaban				
		STS	TS	KS	S	SS
Kinerja (Y)						
1	Saya taat terhadap aturan dan prosedur kerja yang ditetapkan dalam suatu pekerjaan sehingga pekerjaan saya terselesaikan dengan baik.					
2	Saya selalu dapat menyelesaikan pekerjaan saya sesuai dengan target waktu yang telah ditentukan.					
3	Skill yang saya miliki sesuai dengan pekerjaan yang saya kerjakan, sehingga saya selalu dapat mengerjakan pekerjaan saya dengan baik.					
4	Saya mengerjakan pekerjaan saya dengan penuh perhitungan sesuai dengan kemampuan saya, sehingga saya selalu dapat mengerjakan pekerjaan saya dengan baik.					
5	Saya tidak pulang sebelum pekerjaan saya selesai, sehingga output pekerjaan saya selalu melebihi target.					
6	Saya membantu karyawan lain yang membutuhkan bantuan saya, agar dapat memudahkan pekerjaan saya.					

Lampiran 3

TABEL INPUT DATA RESPONDEN

NO	Reward (x1)						total	Punishment (X2)						total	Kinerja (Y)						total
	1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6		1	2	3	4	5	6	
1	4	4	5	5	5	5	28	4	4	3	5	3	3	22	5	5	4	5	4	4	27
2	4	5	4	5	4	4	26	4	1	2	3	4	2	16	4	2	2	4	2	4	18
3	4	4	5	4	4	4	25	4	4	3	2	4	4	21	4	4	4	4	4	4	24
4	5	4	4	4	5	5	27	3	4	4	4	3	3	21	4	4	4	4	4	4	24
5	4	4	5	5	4	5	27	4	4	3	5	2	5	23	4	3	4	3	2	4	20
6	5	4	4	5	5	5	28	3	4	2	5	3	3	20	4	4	4	4	5	4	25
7	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24
8	4	5	4	5	4	4	26	4	5	4	5	4	4	26	4	4	4	4	4	4	24
9	4	5	5	5	5	5	29	4	5	5	5	3	3	25	3	3	4	4	3	4	21
10	4	5	4	4	4	4	25	4	5	4	4	4	4	25	4	4	4	4	4	4	24
11	4	5	4	5	5	4	27	4	5	4	5	3	4	25	4	4	4	4	4	5	25
12	4	5	5	4	4	4	26	4	5	3	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24
13	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24
14	4	4	5	5	5	5	28	4	4	3	5	3	3	22	5	5	4	5	4	4	27
15	4	4	5	5	5	5	28	4	4	3	5	3	3	22	5	5	4	5	4	4	27
16	4	5	4	4	4	4	25	4	5	4	4	4	4	25	4	4	4	4	4	4	24
17	4	4	5	5	5	5	28	4	4	3	5	3	3	22	5	5	4	5	4	4	27
18	4	5	4	4	4	4	25	4	5	4	4	4	4	25	4	4	4	4	4	4	24
19	4	4	5	5	5	5	28	4	4	3	5	3	3	22	5	5	4	5	4	4	27
20	5	4	4	5	5	5	28	3	4	2	5	3	3	20	4	4	4	4	5	4	25
21	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24
22	4	4	5	5	5	5	28	4	4	3	5	3	3	22	5	5	4	5	4	4	27
23	5	4	4	5	5	5	28	3	4	2	5	3	3	20	4	4	4	4	5	4	25
24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24
25	4	5	4	4	4	4	25	4	5	4	4	4	4	25	4	4	4	4	4	4	24
26	4	4	5	5	5	5	28	4	4	3	5	3	3	22	5	5	4	5	4	4	27
27	5	4	4	5	5	5	28	3	4	2	5	3	3	20	4	4	4	4	5	4	25
28	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24
29	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24	4	4	4	4	4	4	24

Lampiran 4

Hasil OlahSPSS

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X1_1	4.17	.384	29
X1_2	4.31	.471	29
X1_3	4.38	.494	29
X1_4	4.55	.506	29
X1_5	4.48	.509	29
X1_6	4.48	.509	29
TOTAL_X1	26.38	1.699	29

Correlations

		X1_1	X1_2	X1_3	X1_4	X1_5	X1_6	TOTAL_X1
X1_1	Pearson Correlation	1	-.306	-.357	.228	.472**	.472**	.388*
	Sig. (2-tailed)		.106	.057	.235	.010	.010	.037
	N	29	29	29	29	29	29	29
X1_2	Pearson Correlation	.508	1	-.323	-.070	.234	.213**	.672
	Sig. (2-tailed)	.005		.088	.070	.222	.267	.000
	N	29	29	29	29	29	29	29
X1_3	Pearson Correlation	-.357	-.217	1	.419*	.383*	.525**	.546**
	Sig. (2-tailed)	.057	.258		.024	.041	.003	.002
	N	29	29	29	29	29	29	29
X1_4	Pearson Correlation	.228	-.145	.419*	1	.732**	.732**	.869**
	Sig. (2-tailed)	.235	.454	.024		.000	.000	.000
	N	29	29	29	29	29	29	29
X1_5	Pearson Correlation	.472**	-.350	.383*	.732**	1	.862**	.897**
	Sig. (2-tailed)	.010	.063	.041	.000		.000	.000
	N	29	29	29	29	29	29	29
X1_6	Pearson Correlation	.472**	-.499**	.525**	.732**	.862**	1	.897**
	Sig. (2-tailed)	.010	.006	.003	.000	.000		.000
	N	29	29	29	29	29	29	29
TOTAL_X1	Pearson Correlation	.388*	.672	.546**	.869**	.897**	.897**	1
	Sig. (2-tailed)	.037	.000	.002	.000	.000	.000	
	N	29	29	29	29	29	29	29

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
X2_1	3.83	.384	29
X2_2	4.17	.759	29
X2_3	3.52	.574	29
X2_4	4.45	.632	29
X2_5	3.48	.509	29
X2_6	3.55	.572	29
TOTAL_X2	23.00	1.832	29

Correlations

		X2_1	X2_2	X2_3	X2_4	X2_5	X2_6	TOTAL_X2
X2_1	Pearson Correlation	1	.105	.257	-.259	.441*	.448*	.507**
	Sig. (2-tailed)		.586	.179	.175	.017	.015	.005
	N	29	29	29	29	29	29	29
X2_2	Pearson Correlation	.105	1	.443*	.280	.054	.349	.796**
	Sig. (2-tailed)	.586		.016	.141	.780	.064	.000
	N	29	29	29	29	29	29	29
X2_3	Pearson Correlation	.257	.443*	1	-.268	.459*	.404*	.713**
	Sig. (2-tailed)	.179	.016		.160	.012	.030	.000
	N	29	29	29	29	29	29	29
X2_4	Pearson Correlation	.105	.539	-.245	1	.364**	.379*	.529
	Sig. (2-tailed)	.586	.003	.201		.052	.042	.003
	N	29	29	29	29	29	29	29
X2_5	Pearson Correlation	.441*	.054	.459*	-.809**	1	.647**	.460*
	Sig. (2-tailed)	.017	.780	.012	.000		.000	.012
	N	29	29	29	29	29	29	29
X2_6	Pearson Correlation	.448*	.349	.404*	-.412*	.647**	1	.715**
	Sig. (2-tailed)	.015	.064	.030	.026	.000		.000
	N	29	29	29	29	29	29	29
TOTAL_X2	Pearson Correlation	.507**	.796**	.713**	.529	.460*	.715**	1
	Sig. (2-tailed)	.005	.000	.000	.003	.012	.000	
	N	29	29	29	29	29	29	29

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Y1	4.28	.455	29
Y2	4.31	.471	29
Y3	4.14	.355	29
Y4	4.28	.455	29
Y5	4.34	.484	29
Y6	4.03	.386	29
TOTAL_Y	25.38	1.761	29

Correlations

		Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	TOTAL_Y
Y1	Pearson Correlation	1	.920**	.648**	.827**	.364	-.117	.935**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.052	.547	.000
	N	29	29	29	29	29	29	29
Y2	Pearson Correlation	.920**	1	.596**	.920**	.297	-.127	.930**
	Sig. (2-tailed)	.000		.001	.000	.117	.512	.000
	N	29	29	29	29	29	29	29
Y3	Pearson Correlation	.648**	.596**	1	.424*	.341	-.076	.721**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001		.022	.070	.697	.000
	N	29	29	29	29	29	29	29
Y4	Pearson Correlation	.827**	.920**	.424*	1	.201	-.117	.846**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.022		.295	.547	.000
	N	29	29	29	29	29	29	29
Y5	Pearson Correlation	.364	.297	.341	.201	1	-.137	.554**
	Sig. (2-tailed)	.052	.117	.070	.295		.478	.002
	N	29	29	29	29	29	29	29
Y6	Pearson Correlation	.129	.554	.556	.236	.010	1	.687
	Sig. (2-tailed)	.505	.002	.002	.218	.960		.000
	N	29	29	29	29	29	29	29
TOTAL_Y	Pearson Correlation	.935**	.930**	.721**	.846**	.554**	.687	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.002	.000	
	N	29	29	29	29	29	29	29

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.624	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1_1	22.21	2.527	.373	.637
X1_2	22.07	3.352	.399	.816
X1_3	22.00	2.214	.392	.605
X1_4	21.83	1.648	.756	.392
X1_5	21.90	1.596	.803	.367
X1_6	21.90	1.596	.803	.367

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.612	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X2_1	18.90	4.167	.386	.499
X2_2	18.55	2.756	.630	.308
X2_3	19.38	2.530	.668	.267
X2_4	18.31	5.293	.370	.750
X2_5	19.28	4.350	.402	.582
X2_6	19.21	3.241	.560	.382

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.803	6

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y1	20.24	3.118	.599	.717
Y2	20.34	2.091	.953	.582
Y3	20.52	3.616	.457	.754
Y4	20.24	3.047	.648	.704
Y5	20.48	2.901	.446	.772
Y6	20.41	4.394	.368	.813

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.747 ^a	.558	.524	1.215

a. Predictors: (Constant), TOTAL_X2, TOTAL_X1

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	48.448	2	24.224	16.410	.000 ^b
	Residual	38.380	26	1.476		
	Total	86.828	28			

a. Dependent Variable: TOTAL_Y

b. Predictors: (Constant), TOTAL_X2, TOTAL_X1

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.559	6.350		.088	.931
	TOTAL_X1	.831	.154	.801	5.386	.000
	TOTAL_X2	.126	.143	.132	.884	.385

a. Dependent Variable: TOTAL_Y



PT. ZARINDAH PERDANA

DEVELOPER & CONTRACTOR

Jl. Pelita Raya No. 42 Telp. (0411) 456199 Fax. (0411) 456198 Makassar
Website : www.zarindahperdana.com, e-mail : info@zarindahperdana.com

Makassar, 24 Mei 2016

SURAT KETERANGAN

Nomor : 150 /ZK-SK/V/2016

Yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Fawziah Suci Ramadhani
Jabatan : HRD. PT. Zarindah Perdana

Menerangkan bahwa mahasiswa Program S1 Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Hassanuddin Makassar, yang tersebut di bawah ini :

Nama : Dahlan Fauziz
NIM : A21109317
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia

Telah selesai melaksanakan penelitian pada kantor pusat **PT. Zarindah Perdana** di Makassar dengan judul "*Reward Dan Punishment Sebagai Faktor Penentu Kinerja Karyawan*".

Demikian surat keterangan ini dibuat untuk diketahui dan dipergunakan seperlunya.

Hormat Kami,

Fawziah Suci Ramadhani
HRD.PT.Zarindah Perdana